
Organisationales Lernen als Grundvoraussetzung für Entwicklung



Überprüfung einer Institution in der Arbeitsintegration anhand eines Qualitätsmanagementmodells, um die Voraussetzungen für Innovation und Entwicklung zu definieren.

In dieser Masterthesis werde ich anhand des Beispiels der Basisbeschäftigung, einer Institution der Arbeitsintegration der Stadt Zürich aufzeigen, welche Voraussetzungen nötig sind, um mit dem stetigen Wandel und Wettbewerb Schritt zu halten. Dazu wähle ich die Herangehensweise über eine Qualitätsüberprüfung der Institution.

Nach der Beschreibung der Institution selber, werde ich die Theorie des EFQM Modells (European Foundation for Quality Management) darlegen und die Institution Basisbeschäftigung und ihren Prozess Abklärung mit diesem Instrument überprüfen. Das EFQM Modell ist ein ganzheitlicher Ansatz der Qualitätsüberprüfung, welcher sich gut für eine systemische Herangehensweise einer Überprüfung eignet und auch die Elemente Lernen und Innovation beinhaltet. Es wird eine dauernde Lernbereitschaft einer Organisation vorausgesetzt. Davon ausgehend folgt eine Auseinandersetzung mit der Theorie von organisationalem Lernen und der lernenden Organisation. Im Anschluss daran werde ich die Ergebnisse aus der Qualitätsüberprüfung darlegen und durch die Brille der Lernebenen aus einer Metaebene betrachten. Aus den daraus gewonnen Erkenntnissen leite ich Voraussetzungen ab, die unsere Institution benötigt, um längerfristig den Anforderungen der Umwelt und dem Wettbewerb gewachsen zu sein.

Abstract.....	1
Abbildungsverzeichnis	4
Abkürzungsverzeichnis	5
1. Einleitung.....	6
1.1. Fragestellung	7
1.2. Aufbau der Arbeit	8
2. Die Basisbeschäftigung als Organisation	9
2.1. Aufbauorganisation.....	9
2.2. Entstehung und Auftrag der Basisbeschäftigung	10
2.3. Ablauforganisation	11
2.4. Qualitätsmanagement in der Organisation.....	11
3. Qualitätsmanagement und organisationales Lernen in der Theorie	15
3.1. Der EFQM Excellence Ansatz.....	16
3.1.1. Die Grundkonzepte des EFQM- Excellence Ansatzes	17
3.1.2. Das EFQM Excellence Modell.....	18
3.1.3. Die RADAR- Logik	20
3.1.4. Anwendung und Bewertung	21
3.2. Organisationales Lernen.....	22
3.2.1. Organisationales Lernen aufgrund von Reiz und Reaktion	22
3.2.2. Kognitive Modelle von organisationalem Lernen	24
3.2.3. Die fünfte Disziplin nach Senge	27
3.2.4. Kritische Würdigung der Lernenden Organisation.....	29
3.3. Kriterien für die Analyse im Betrieb	30
4. Analyse der Qualitätsüberprüfung der Basisbeschäftigung	32

4.1.	Analyse Prozessreview	33
4.1.1.	Prozesse, Produkte, Dienstleistungen.....	34
4.1.2.	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	34
4.2.	Analyse Jahresziel	35
4.2.1.	Führung.....	36
4.2.2.	Strategie.....	37
4.2.3.	Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	39
4.2.3.	Partnerschaften und Ressourcen.....	40
4.2.4.	Prozesse, Produkte und Dienstleistungen	41
4.2.5.	Ergebnisse	42
4.2.5.1.	Mitarbeiterbezogene Ergebnisse.....	42
4.2.5.2.	Kundenbezogene Ergebnisse.....	45
4.2.5.3.	Gesellschaftsbezogene Ergebnisse	47
4.3.	Handlungsbedarf.....	48
4.4.	Innovation und Lernen.....	50
5.	Nötige Voraussetzungen der Institution für die Zukunft.....	53
6.	Fazit	59
	Literaturverzeichnis.....	62
	Erklärung	63

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Organigramm Arbeitsintegration	9
Abbildung 2: Ablauf Umsetzung Jahresziel 2015 Basisbeschäftigung	14
Abbildung 3: EFQM Excellence Modell.....	19
Abbildung 4: Radar Logik.....	20
Abbildung 5: Lernebenen nach Argyris/ Schön.....	25
Abbildung 6: Liegende Acht	32
Abbildung 7: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung	43
Abbildung 8: Ergebnis Mitarbeiterbefragung	44
Abbildung 9: Ergebnis Kundenbefragung	45
Abbildung 10: Zusammenzug aus Ergebnisse Befragung SOD	46

Abkürzungsverzeichnis

AL	Abteilungsleitung
AI	Arbeitsintegration
AWA	Amt für Wirtschaft und Arbeit
BTZ	Berufliches Trainingszentrum
EFQM	European Foundation for Quality Management
FB	Fachbereich
GB	Geschäftsbereich
GFZ	Gemeinnütziger Frauenverein Zürich
IV	Invalidenversicherung
KL	Klient, Klientin
RAV	Regionale Arbeitsvermittlungszentren
RSO	Ressourcen- und Sozialraumorientierung
SAQ	Swiss Association for Quality
SB	Sozialbereich
SD	Sozialdepartement
SEB	Soziale Einrichtungen und Betriebe
SKOS	Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe
SOD	Soziale Dienste
TL	Teamleitung
TQM	Total Quality Management
WSH	Wirtschaftliche Sozialhilfe

1. Einleitung

Seit zwei Jahren arbeite ich in der Arbeitsintegration der Stadt Zürich (GB AI) als Teamleiterin, also im unteren Kader. Bereits häufiger ist mir bei verschiedenen Kaderanlässen der Begriff des EFQM aufgefallen. EFQM kommt als Qualitätsmanagementmodell im (GB AI) zur Anwendung. Bei der Auseinandersetzung wurde klar, dass EFQM ein Qualitätsmanagement Instrument ist, welches diverse Bedingungen in einer Organisation voraussetzt, insbesondere dauerhaftes Lernen und Reflektieren.

Die Literatur über EFQM als Qualitätsmanagementmodell hat mich neugierig gemacht, mehr über dieses Instrument und dessen Umsetzung im Betrieb zu erfahren. Da in den sozialen Einrichtungen und Betrieben vorwiegend interne Bewertungen durchgeführt werden, wurden vom Bereichsleiter eigene Instrumente geschaffen, um die Prozesse in den einzelnen Betrieben zu analysieren. Da in unserem Betrieb nur der Prozess Abklärung zur Anwendung kommt, liegt eine Analyse im Umfang des Gesamtbetriebes anhand des Modells EFQM nahe. Da ich der Überzeugung bin, dass unsere Organisationseinheit Basisbeschäftigung bereits in hoher Qualität arbeitet, wurde mein Interesse geweckt, zu erforschen, wie und unter welchen Bedingungen wir unsere Qualität weiter verbessern können und ob wir die Voraussetzungen dazu mitbringen.

Im Jahr 2014 wurde der Prozess Abklärung von einer Arbeitsgruppe in einem Prozessreview bewertet. Aus dem Ergebnis des Prozessreviews wurden Ziele und Massnahmen für das Jahr 2015 abgeleitet. Unter anderem wurde für die Basisbeschäftigung im Prozess Abklärung das Jahresziel **„Überarbeitung und Optimierung des Konzepts und der Empfehlung“** festgelegt.

In der Auseinandersetzung mit diesem Jahresziel, wurde mir rasch klar, dass eine oberflächlich Herangehensweise zu kurz greifen würde. Da wir als Institution eingebettet sind in ein Land, eine Gesellschaft, eine Organisation und es mit einem bestimmten Klientel und Auftraggebern zu tun haben, kam nur eine systemische Betrachtung in Frage. „Heute ist systemisches Denken wichtiger geworden als je zuvor, weil eine wachsende Komplexität uns zu überwältigen droht“ (Senge, 2011, S. 86). Bei der Nichtbeachtung einzelner Themen bestand die Gefahr, dass Veränderungen vorgenommen werden, die dann nicht umgesetzt werden können oder längerfristig unsere Position nicht festigen würden.

Also war aufgrund der betrieblichen Voraussetzungen klar, dass die Herangehensweise systemisch sein soll. Das EFQM Modell, welches in der Organisation bereits verwendet wird,

entspricht dieser Forderung. Deshalb entschied ich mich, vertiefter auf das bereits verwendete Modell einzugehen und daraus die Voraussetzungen für den Betrieb abzuleiten.

Ich habe den Auftrag zur Analyse der Basisbeschäftigung im Rahmen dieser Masterthesis vom Abteilungsleiter erhalten, da es den zeitlichen Rahmen sprengen würde, dies im Leitungsteam zu erarbeiten. Eine externe Beratungsperson beizuziehen, war aus Kostengründen ebenfalls keine Option. Bei der Auseinandersetzung mit dem EFQM Modell habe ich die Erkenntnis gewonnen, dass organisationales Lernen als Grundvoraussetzung für die Entwicklung der Organisation nötig ist. Aufgrund der vereinzelt positiven Rückmeldungen zu unserem Betrieb und der hohen Zufriedenheit der Mitarbeitenden konnte ich davon ausgehen, dass die Qualität unserer Dienstleistung und unseres Betriebs bereits auf einem hohen Niveau ist.

Meine Hypothesen standen somit fest und lauteten:

Organisationales Lernen ist eine Grundvoraussetzung zum Erreichen einer hohen Qualität im Betrieb.

Die Basisbeschäftigung erfüllt bereits viele Voraussetzungen für organisationales Lernen und wendet diese an.

1.1. Fragestellung

Ausgehend von den Hypothesen, hat mir das Studium der Literatur aufgezeigt, dass im EFQM Modell verschiedene Bereiche bewertet werden. Indem der Bewertungszyklus ebenfalls bewertet wird, kommt ein Lernprozess in Gang, bevor eine erneute Bewertung abläuft. Das Modell kann somit als Instrument und Reflektionshilfe dienen, um die Reife der Organisation zu beurteilen. Dazu benötigt man meiner Ansicht nach jedoch auch Mitarbeitende, die bereit sind, sich dauernd zu reflektieren, um die Organisation weiterzubringen. Die dauerhafte Verankerung des Excellence Ansatzes kann meiner Ansicht nach nur in einer lernenden Organisation gelingen.

Bei der Auseinandersetzung mit dem EFQM Modell fiel mir auf, dass die Rückkoppelungsschleife ‚Lernen und Innovation‘ in der Literatur zwar jeweils kurz beschrieben ist, jedoch relativ wenig Beachtung findet. Meines Erachtens kann eine Qualitätssteigerung jedoch nicht ohne organisationales Lernen stattfinden, weshalb ich den Fokus auf das Thema Innovation und Lernen legen möchte. Die Ergebnisse aus der Bewertung der Institution werde ich mit der Brille

des organisationalen Lernens analysieren und deshalb in der vorliegenden Masterthesis den folgenden Fragen nachgehen:

- Wie müssen wir als Betrieb organisiert sein und welche Fähigkeiten benötigen wir, um unser Angebot in Zeiten ständigen Wandels längerfristig zu positionieren?
- Welche Voraussetzungen für organisationales Lernen erfüllen wir bereits und welche Tätigkeiten, Gefässe oder Strukturen müssten noch geschaffen oder genutzt werden, um als lernende Organisation exzellente Leistungen zu erbringen?

1.2. Aufbau der Arbeit

In einem ersten Teil werde ich die Basisbeschäftigung als Organisation beschreiben, um dem Leser das Verständnis für die nachfolgende Analyse zu ermöglichen. Neben Aufbau- und Ablauforganisation sowie Entstehung des Angebots, wird sich ein Teil auch mit der Anwendung des Qualitätsmanagements in der Institution befassen.

Anschliessend werden die theoretischen Grundlagen des EFQM Modells und des organisationalen Lernens erläutert. Im nächsten Kapitel wird die Analyse der Basisbeschäftigung durchgeführt. Dies wird anhand der zwei Überprüfungen erläutert, welche in der Basisbeschäftigung 2014 in einem Prozessreview und 2015 bei der Bearbeitung des Jahresziels anhand des EFQM Modells vorgenommen wurden. Einzelne Ergebnisse werden im Anschluss anhand definierter Kriterien des organisationalen Lernens analysiert, um daraus die Ausgangsfrage zu beantworten. Eine Reflexion schliesst die Arbeit ab.

2. Die Basisbeschäftigung als Organisation

In diesem Teil der Arbeit soll die Institution Basisbeschäftigung beschrieben werden, um dem Leser ein Grundverständnis für das in der Folge beschriebene Objekt zu ermöglichen.

2.1. Aufbauorganisation

Die Basisbeschäftigung setzt sich aus einem Sozial- und Fachbereich zusammen. Der Betrieb hat somit den gleichen Namen wie die Abteilung selber. In der Praxis wird der Name Basisbeschäftigung jedoch für den Betrieb und nicht für die Abteilung benutzt, welche auch das Angebot Werkatelier beheimatet. Der GB AI ist in verschiedene Abteilungen unterteilt (Abb.1) und einer der vier Bereiche (Wohnen und Obdach, Sucht und Drogen, Arbeitsintegration und Kinderbetreuung) der SEB, die wiederum ein Teil des Sozialdepartements der Stadt Zürich sind.

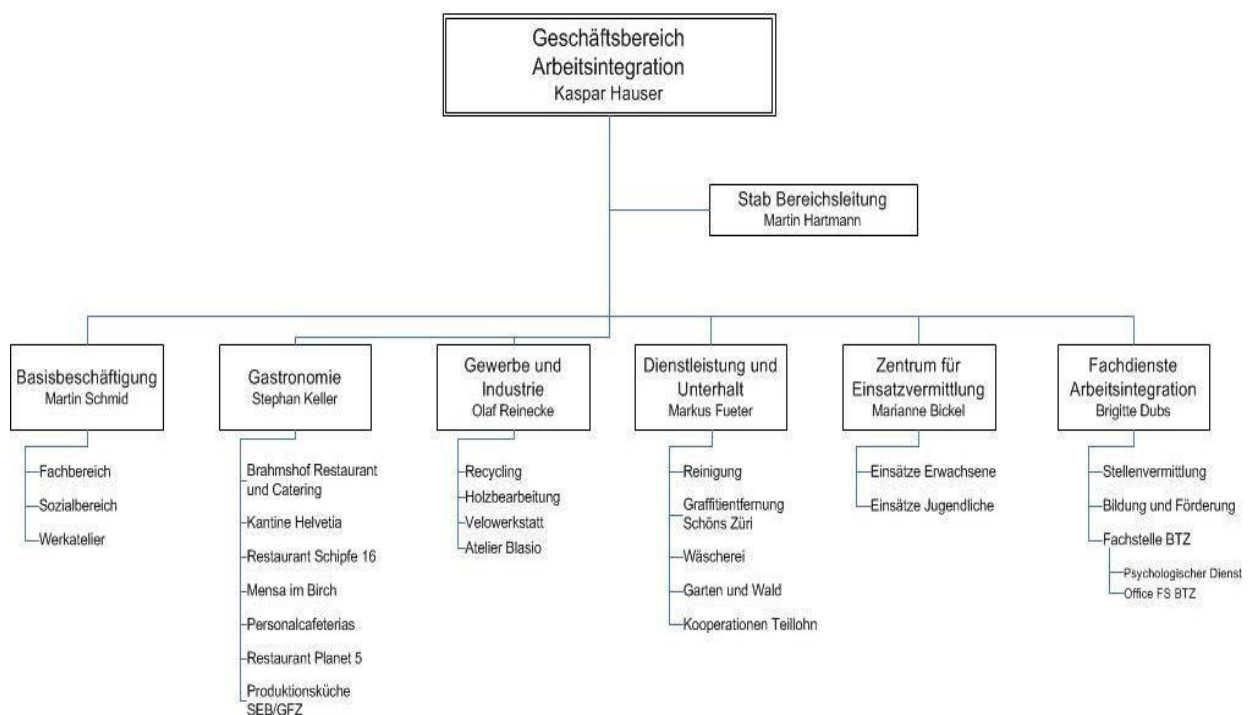


Abbildung 1: Organigramm Arbeitsintegration SEB, Stadt Zürich (Stand Juni 2015)

2.2. Entstehung und Auftrag der Basisbeschäftigung

2005 wurden die SKOS (Schweizerische Konferenz für Sozialhilfe), an welche sich die Ausrichtung der Sozialhilfe im Kanton Zürich hält, revidiert und die Gegenleistungspflicht von Sozialhilfebeziehenden verankert (<http://www.skos.ch>). Aufgrund dessen wurde die Arbeitsintegration in der Stadt Zürich neu konzeptioniert, da es eine Möglichkeit darstellte die Gegenleistung in Form von Arbeit zu erbringen. Um das Ziel der beruflichen und sozialen Integration der Sozialhilfebeziehenden zu erreichen, sind die Sozialen Dienste der Stadt Zürich auf ein diversifiziertes Angebot angewiesen. Es wurde ein Matching- und Steuerungsprozess ausgearbeitet, der bis heute seine Gültigkeit hat. Dazu wurde eine Anmeldeplattform geschaffen, wo Plätze in der Arbeitsintegration, also im 2. Arbeitsmarkt, reserviert und angemeldet werden können. So konnte die Interaktion zwischen Anbietern und Sozialarbeitenden erleichtert werden. Der Prozess funktioniert so, dass die Sozialarbeitenden in den Sozialzentren die Teilnahmeverpflichtung der Klientinnen und Klienten in der Sozialhilfe abklären. Falls diese gegeben ist, melden sie die Klientinnen und Klienten in der Basisbeschäftigung an (Stadt Zürich, 2015).

Die Basisbeschäftigung ist ein Angebot zur Klärung der nächsten, erfolgsversprechenden Schritte zur Arbeitsintegration. Sie dauert vier Wochen und kombiniert Potential- und Perspektivenerhebung mit konkreten Arbeitseinsätzen. Im Zentrum steht die Einschätzung der Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt und das derzeitige Profil des Klienten oder der Klientin sowie des Bedarfs an Unterstützungsleistungen. Ist eine Integration in den 1. Arbeitsmarkt aus strukturellen oder persönlichen Gründen derzeit nicht realistisch, sind alternative Angebote wie Teillohn oder gemeinnützige Arbeit zur sozialen Integration anzustreben. Die Basisbeschäftigung endet mit einer qualifizierten Empfehlung zuhanden des/der fallführenden Sozialarbeiters oder Sozialarbeiterin. Diese Empfehlung ist das Produkt der Basisbeschäftigung. 2006 startete die Basisbeschäftigung ihren Betrieb. Im Laufe der letzten neun Jahre gab es Phasen von Aus- und Abbau. Teilweise wurden drei Standorte betrieben. Seit 2011 gibt es gemäss der Aussage des Abteilungsleiters einen Standort mit 114 Jahresarbeitsplätzen (persönliche Mitteilung, 2015). Dies bedeutet in der Praxis, dass immer etwa 100 Klientinnen und Klienten in der Basisbeschäftigung arbeiten und jede Woche im Durchschnitt 25 Personen ein- bzw. austreten.

In der Basisbeschäftigung arbeiten gesamthaft 29 Personen. Es gibt einen Abteilungsleiter und je eine Teamleitung für den Sozial- und den Fachbereich (je 11 Personen), zwei Sekretariatsmitarbeiterinnen und eine Lernende. Die Verfasserin dieser Masterthesis ist die Teamleiterin des Sozialbereichs.

2.3. Ablauforganisation

Die Basisbeschäftigung führt die Abklärung in sieben Arbeitsbereichen (Küche, Buffet/Hausreinigung, Recycling, Velowerkstatt, Holzbearbeitung, Grünbereich/Recycling, Büro) durch. Die Klientinnen und Klienten arbeiten während vier Wochen im gleichen Bereich, wo durch Arbeitsagoginnen und Arbeitsagogen ihre Grundkompetenzen erhoben werden. Diese Grundkompetenzen (Sozial-, Selbst-, Methodenkompetenz und Leistungsfähigkeit) werden in jeder Anstellung im ersten Arbeitsmarkt gefordert und können unabhängig von der Grundausbildung der Klientinnen und Klienten bei jeder Person beobachtet werden. Deshalb sind die zu erledigenden Aufträge einfach und auch ohne Vorkenntnisse ausführbar. In der Abklärungszeit werden durch den Sozialbereich drei Standortgespräche mit den Klientinnen und Klienten durchgeführt. Dabei werden ihre Ressourcen und die Berufsbiographie erhoben, Ziele und Wünsche erfragt, die Rückmeldungen des Fachbereichs besprochen und die Empfehlung zusammen erarbeitet und unterschrieben. Das Ziel ist es, eine Empfehlung mit Commitment der Klientinnen und Klienten zu erarbeiten.

Der Ablauf ist in einem Prozess festgehalten. Für die Basisbeschäftigung besteht ein einziger Prozess (Anhang 1). Für die agogische Arbeit sowie für die Beratungsgespräche besteht im GB AI je ein Konzept, nach welchem sich die Angestellten richten. Wir arbeiten nach dem Konzept RSO (Ressourcen- und Sozialraumorientierung), welches als handlungsleitend gilt.

2.4. Qualitätsmanagement in der Organisation

Im SEB Kader wurde 2012 durch den Bereichsleiter der Arbeitsintegration, der früher als externer Assessor für SAQ (Swiss Association für Quality) in der Schweiz Bewertungen durchführte, eine Einführung zum EFQM Modell gemacht. Den vier Bereichsleitungen war es danach frei gestellt, ob sie EFQM weiterhin als Selbstbewertungsinstrument nutzen möchten. Die Arbeitsintegration

hat seither mit dieser Methode eine jährliche Überprüfung mit dem mittleren Kader durchgeführt. Im Jahr 2015 wird in der Geschäftsleitung erneut entschieden, wie das weitere Vorgehen in den Bereichen sein soll.

In einer Kaderkonferenz 2014 wurde das gesamte Kader des GB AI über die Methode und die Ergebnisse der Überprüfung informiert. Der GB AI hat jedoch nicht das Ziel, eine externe Überprüfung anzustreben. Momentan wird an der internen Überprüfung mit eigenen Instrumenten festgehalten.

Ebenfalls 2014 wurde entschieden, die einzelnen Prozesse in der Arbeitsintegration nach EFQM zu überprüfen, wobei im ersten Jahr zwei Prozesse ausgewählt wurden, um erste Erfahrungen zu sammeln. Der Ansatz des EFQM eignet sich laut Moll (2014, S.19) auch dazu, einzelne Prozesse zu analysieren, was sich erst in den letzten Jahren entwickelt hat. Das Modell kann primär zur Reflexion im Betrieb genutzt werden, ohne an externen Wettbewerben teilzunehmen. Das Ziel der Anwendung des Modells ist es, die Stärken und Verbesserungspotenziale zu ermitteln und Handlungsschritte einzuleiten. Gerade in einer Organisation, die längst der Innovationsphase entwachsen ist, kann es schwierig sein, wertschöpfendes Potenzial aufzuzeigen und die Mitarbeitenden längerfristig motiviert zu halten.

Da die Basisbeschäftigung nur einen einzigen Prozess bedient und viele Klienten diesen durchlaufen, wurden dieser Prozess und jener des Teillohns, der ebenfalls eine hohe Klientenzahl aufweist, ausgewählt. Der Bereichsleiter Arbeitsintegration reduzierte die Selbstbewertung auf 16 Fragen (Anhang 2), welche die Themen des EFQM abbilden. Zu jeder Frage, die die neun Themenbereiche von EFQM abdecken, konnten Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale festgehalten sowie eine Bewertung zum Stand der Qualität abgegeben werden. Der Fragebogen wurde an ein Prozessreview-Team verschickt. Nach einer zweistündigen Einführung, in der EFQM erklärt wurde (Anhang 3) und Fragen gestellt werden konnten, füllte jedes Mitglied des Auswertungsteams den Fragebogen aus. Dazu wurde ein halber Tag pro Person vorgeschlagen. Das Prozessreview Team bestand aus dem Abteilungsleiter, den Teamleiterinnen und zwei Mitarbeitenden der Basisbeschäftigung sowie aus drei anderen Team- und Abteilungsleitenden, die Schnittstellen zum Prozess Abklärung haben. Nachdem die Fragebogen durch die Stabsstelle der Bereichsleitung zusammengefasst und ausgewertet wurden, traf sich das ganze Team einen Vormittag lang, um die Ergebnisse zu besprechen und zu gewichten, was als konstruktiv durch die Teilnehmenden erlebt wurde. Dazu

sagt Sommerhoff (2013, S. 83): „Die EFQM Selbstbewertung wirkt im Wesentlichen auch dadurch, dass ein Team aus Bewertern ein Konsens in der gemeinsamen Analyse der Organisation erzielt.“

In Folge dessen entschieden die Abteilungsleitenden und das Leitungsteam der Basisbeschäftigung über die nächsten Schritte beziehungsweise Massnahmen, welche im 2015 umgesetzt werden sollten. Daraus entstand das Jahresziel, **„das Konzept und die Empfehlung der Basisbeschäftigung im Hinblick auf die Qualität zu überprüfen und weiter zu entwickeln“** (Anhang 4).

Der Grund dafür war, dass wir aus einzelnen Rückmeldungen und fehlenden Reklamationen davon ausgingen, dass die Qualität gut ist, dies jedoch nicht mit Sicherheit sagen konnten, weil teilweise die Nachweise fehlten. Zudem bestand die Basisbeschäftigung bereits seit neun Jahren, in denen noch nie eine systematische Überprüfung durchgeführt wurde. Moll (2014, S.19) sagt dazu, dass es vor allem im Sättigungsbereich, also in einer Phase, wo bereits Vieles gut läuft, umso schwieriger ist noch Verbesserungspotenzial zu nutzen. Die Leitung der Basisbeschäftigung entschied sich aus diesem Grunde bewusst dafür, das genannte Ziel zu verfolgen, um durch eine vertiefte Analyse zu den einzelnen Punkten auf Potenziale zu stossen, die einen echten Mehrwert für die Basisbeschäftigung, ihre Kunden und Mitarbeitenden bedeuten können. Nachdem das Ziel formuliert war, wurde von der Leitung der Basisbeschäftigung (Abteilungsleiter, Teamleiterinnen Fach- und Sozialbereich) beschlossen, Befragungen von zuweisenden Stellen und Anschlussangeboten durchzuführen sowie zwei bis drei Institutionen zu besuchen, welche ein vergleichbares Angebot haben. Die Klienten werden bereits regelmässig beim Austritt befragt, weshalb Daten zu den Anschlussangeboten bereits vorhanden waren.

Während der Auseinandersetzung mit dem EFQM Modell wurde rasch klar, dass auch eine Befragung der Mitarbeitenden der Basisbeschäftigung nötig ist, um ein umfassendes Bild zu erhalten. Deshalb wurde diese Befragung noch vor dem ersten Workshop durchgeführt. Der Ablauf wurde im Leitungsteam wie folgt vereinbart:



Abbildung 2: Ablauf Umsetzung Jahresziel 2015 Basisbeschäftigung

In dieser Masterthesis werden die Überprüfung und die anschließende Analyse bis 31.8.2015 beschrieben. Da in diesem Zeitraum bereits sämtliche Befragungen durchgeführt wurden, ist die Analyse der Daten und somit eine Beantwortung der Ausgangsfrage möglich.

Bevor ich zur Analyse komme, möchte ich nun aber zuerst auf die theoretischen Grundlagen eingehen und das EFQM Modell sowie organisationales Lernen genauer beschreiben.

3. Qualitätsmanagement und organisationales Lernen in der Theorie

Die Frage, weshalb eine Überprüfung nach einem Qualitätsmanagement Modell nötig ist, treffe ich in der Praxis häufig an. Gerade wenn es gut läuft, sind die meisten Mitarbeitenden froh, wenn sie sich nicht um übergeordnete Fragestellungen kümmern müssen. Gleichzeitig möchten sie aber gut funktionierende Prozesse und Grundlagen, um den Arbeitsalltag effizient und effektiv zu gestalten. In einer globalen Welt, mit sich rasch verändernden Anforderungen sind häufige Anpassungen nötig, um den Bedürfnissen der Kunden zu entsprechen.

Gemäss Sommerhoff (2013, S.9) begründet sich die Existenzberechtigung einer Organisation auf der Erkenntnis, was der Bedarf der Kunden und der daraus resultierende Auftrag ist und, in welcher Qualität dieser Auftrag erfüllt wird. Also in erster Linie um das Wissen, wie die Organisation aufgebaut ist und wie sie funktioniert, daraus Stärken und Schwächen abzuleiten und daraus wiederum Verbesserungspotential. Durch den Einsatz eines Modells wird sichergestellt, dass alle oder die meisten Aspekte miteinbezogen werden und eine kontinuierliche Überprüfung nach denselben Kriterien periodisch stattfinden kann. Erst so werden die Ergebnisse vergleichbar und der Reifegrad oder das Lernniveau einer Organisation sichtbar. Modelle dienen gemäss Rüegg-Stürm (2003, S.14) auch dazu eine gemeinsame Sprache in der Organisation zu finden und die Aufmerksamkeit der Akteure auf bestimmte Themen zu lenken. Auch kann dadurch die Organisation in einem gewissen Ordnungsrahmen abgebildet werden.

Entstanden ist der EFQM Ansatz aus dem Total Quality Management (TQM) Ansatz in den 1980-er Jahren. Bereits hinter dem Ansatz des TQM steht die Philosophie, dass es nicht reicht, die Prozesse zu optimieren. Mit dem Begriff Total wird auf eine ganzheitliche Betrachtung der Qualitätsprozesse verwiesen, indem alle Unternehmenszugehörigen wie auch die Kunden miteinbezogen werden. Die Qualität wird im Gesamtunternehmen, sowie in den Prozessen, bei den Produkten und in der Zusammenarbeit erhoben. Unter Management versteht man Führungsqualität, Ziele, Team- und Lernfähigkeit und Beharrlichkeit einer Organisation. Zur praktischen Umsetzung muss die Führung, organisatorische, personelle und technische Rahmenbedingungen schaffen (Kamiske und Brauer, 2012, S.102). Durchgesetzt hat sich in Europa das Excellence Modell, welches auf TQM basiert.

3.1. Der EFQM Excellence Ansatz

Gemäss Sommerhoff (2013, S. 29) ist der EFQM Ansatz, als Best- Practice Beispiel für einen ganzheitlichen Qualitätsmanagement Ansatz zu sehen. Es ist zudem der bekannteste Ansatz, der sich weit verbreitet hat und gut operationalisiert ist. Allein in Europa wird er als Managementrahmen von über 30'000 Organisationen genutzt. Der EFQM Excellence Ansatz basiert auf den europäischen Werten, dass die grundlegenden Menschenrechte in den Institutionen angewandt werden. Im Jahre 2000 wurde der UN Global Impact eingeführt, der die vereinten Nationen dabei unterstützt, Unternehmen bei der Einhaltung der Prinzipien für nachhaltige und sozial verantwortliche Geschäftsführung zu unterstützen.

Der EFQM Excellence Ansatz geht davon aus, dass diese Kriterien der Menschenrechte eingehalten werden. Urheberin des Modells EFQM war laut Sommerhoff (2013, S.29) die European Foundation for Quality Management, die von 14 europäischen Unternehmen als Stiftung gegründet wurde. Ihr Ziel war es, die europäischen Unternehmen im globalen Wettbewerb zu stärken.

Mit dem Begriff der Excellence wurden Unternehmen auf den Weg gebracht, überdurchschnittliche Leistungen zu erbringen. Gemäss SAQ (2012, S.2) benötigen Unternehmen unabhängig von ihrer Grösse, Struktur und ihrem Inhalt ein Managementmodell, welches eine praxisorientierte und offene Grundstruktur bietet. Durch dieses Modell kann eine Organisation ein Führungsinstrument entwickeln, damit sie dauerhaft herausragende Leistungen erzielt, welche die Erwartungen der Interessensgruppen permanent erfüllen oder gar übertreffen. Nach Sommerhoff (2013, S.30) fasst das EFQM Modell wichtige Aspekte eines modernen Führungs-, Qualitätsmanagement- und Organisationsentwicklungswissens zusammen. Er beschreibt es auch als einen prototypischen Qualitätsmanagementansatz. Zudem bietet es gemäss Sommerhoff (2013, S31):

- **Ein Themenraster und eine Methodik zur ganzheitlichen Organisationsanalyse**
(Stärken und Schwächen identifizieren, daraus Verbesserungspotenzial ableiten, den Reifegrad bewerten und mit anderen vergleichen)
- **Ein Mittel zur Kommunikation für Führungskräfte**
(Gemeinsames Führungsverständnis, Verwendung von gleichen Begrifflichkeiten)

- ***Einen didaktischen Rahmen für gemeinsames Lernen und Organisationsentwicklung***

(Benennt Lern- und Entwicklungsfelder, zeigt ein Bild von organisationalem Lernen und fördert wiederholte Lern- und Entwicklungsschritte, ermöglicht ein Wachsen, Reifen und Verändern von Verständnis und Kompetenz)

Das Modell wurde in den letzten Jahren laufend weiterentwickelt. Dies geschah aufgrund der praktischen Umsetzung in den Unternehmen. Das EFQM Excellence Modell versteht sich nicht als streng wissenschaftlicher Ansatz, sondern wie schon erwähnt als best practice Ansatz. Das Modell gliedert sich:

- in neun Grundkonzepten, welche den gedanklichen Überbau bilden,
- in das Modell selber, welches die Organisation als solche abbildet und die Zusammenhänge aufzeigt,
- in der Radar- Logik, die als Bewertungsinstrument genutzt wird.

In den folgenden Kapiteln werden die einzelnen Pfeiler beschrieben.

3.1.1. Die Grundkonzepte des EFQM- Excellence Ansatzes

Der Überbau des EFQM Excellence Modells bilden die Grundkonzepte. Diese werden in der überarbeiteten Version von SAQ (2012, S. 4) wie folgt benannt:

- ***Nutzen für Kunden schaffen:***

Exzellente Organisationen schaffen konsequent Kundennutzen durch Verstehen, Voraussehen, und Erfüllen von Bedürfnissen, Erwartungen sowie das Nutzen von Chancen.

- ***Die Zukunft nachhaltig gestalten:***

Exzellente Organisationen üben einen positiven Einfluss auf ihr Umfeld aus. Sie steigern ihre Leistung und verbessern gleichzeitig die ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedingungen der Gesellschaftsgruppen, mit denen sie in Kontakt stehen.

- ***Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln:***

Exzellente Organisationen entwickeln ihre Fähigkeiten durch effektives Management von

Veränderungen innerhalb und ausserhalb der Organisation.

- ***Kreativität und Innovation fördern:***

Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern ihre Leistungen durch kontinuierliche Verbesserung und systematische Innovation, indem sie sich die Kreativität all ihrer Interessensgruppen nutzbar machen.

- ***Mit Vision, Inspiration und Integrität führen:***

Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, welche die Zukunft gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder in Bezug auf geltende Werthaltungen und ethische Grundsätze.

- ***Veränderungen aktiv managen:***

Exzellente Organisationen sind für ihre Fähigkeiten bekannt, Chancen und Gefahren zu erkennen und darauf effektiv und effizient zu reagieren.

- ***Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein:***

Exzellente Organisationen wertschätzen ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um sowohl die Ziele der Organisation als auch die der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erreichen.

- ***Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen:***

Exzellente Organisationen erzielen in ihrer Branche dauerhaft herausragende Ergebnisse, welche kurz- und langfristig Bedürfnisse ihrer Interessengruppen erfüllen.

Alle der neun genannten Grundkonzepte sind wiederum in sieben bis neun Kriterien unterteilt, die noch mehr in die Tiefe gehen. Das Modell geht davon aus, dass kein Faktor isoliert betrachtet werden kann und sie ihre Wirkung nur im Zusammenspiel entfalten.

3.1.2. Das EFQM Excellence Modell

Das EFQM Excellence Modell hat durch die neun definierten Kriterien eine Grundstruktur, welche

eine Organisation abbildet. Die beschriebenen Themen kommen in jeder Organisation in unterschiedlicher Ausprägung vor. Es eignet sich gemäss Rüegg-Stürm (2003, S.14) gut, um Organisationen abzubilden, weil es sich nicht nur auf Kennzahlen fokussiert, sondern mitarbeiterbezogene, kundenbezogene und gesellschaftsbezogene Ergebnisse stärker gewichtet als die Kennzahlen.

Es werden fünf Befähigerkriterien abgebildet und vier Ergebnisse. Die Befähigerkriterien zeigen gemäss SAQ (2012, S.9) auf, was eine Organisation tut. Die Ergebnisse beschäftigen sich mit den erzielten Ergebnissen einer Organisation (Abb.3).

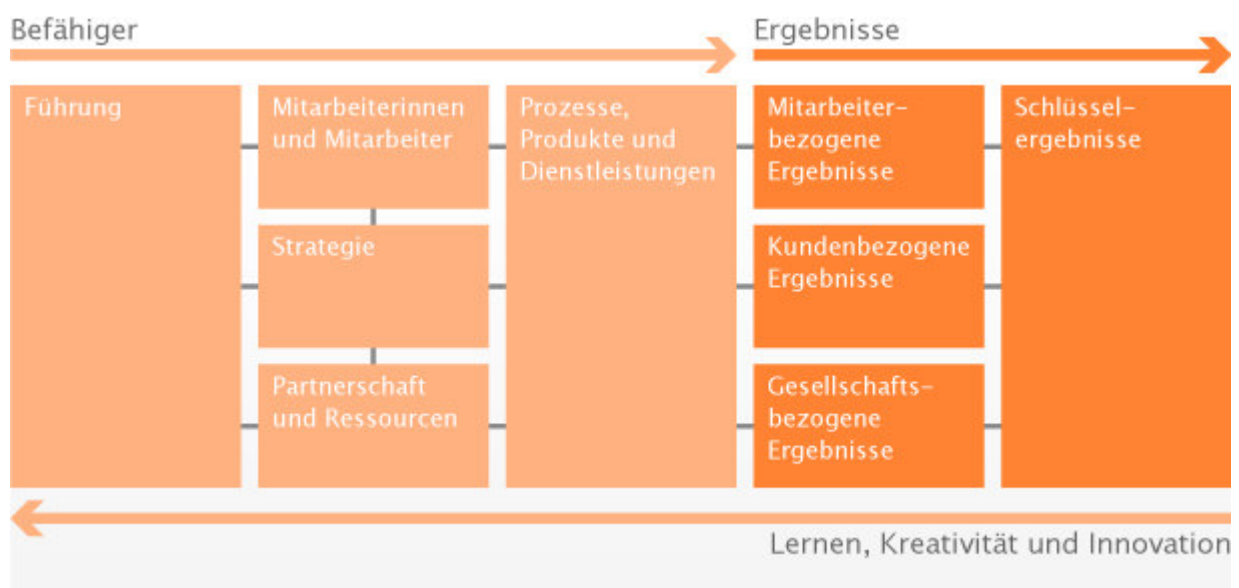


Abbildung 3: EFQM Excellence Modell (SAQ, 2012, S.9)

Die Ergebnisse werden durch die Befähiger erzielt und die Befähiger nutzen ihrerseits die Ergebnisse. Dies wird mit den Pfeilen abgebildet. Diese zeigen, dass das Modell dynamisch zu verstehen ist. Jedes der neun Kriterien hat eine Definition und ist wiederum in Teilkriterien unterteilt. Die Teilkriterien zeigen die Bandbreite einer möglichen Bewertung auf und geben Aufschluss darüber, welche Aussagen in exzellenten Organisationen zu einzelnen Kriterien gemacht werden. Die Teilkriterien beinhalten wiederum Orientierungspunkte, welche als Unterstützung dienen können. Das Modell ist immer in Verbindung zum Grundkonzept des Ansatzes zu sehen und damit verknüpft. Dies wurde in der aktuellen Fassung des EFQM Modells SAQ (2012, S.24) so gelöst, dass in einer Tabelle die Bezüge zueinander aufgezeigt wurden.

3.1.3. Die RADAR- Logik

Die RADAR-Logik ist gemäss SAQ (2012, S.25) ein dynamisches Bewertungsinstrument, mit welchem die Leistungen der Organisation hinterfragt werden können. RADAR steht für:

- Results (Ergebnisse)
- Approach (Vorgehen)
- Deployment (Umsetzung)
- Assessment und Refinement (Bewertung und Verbesserung)

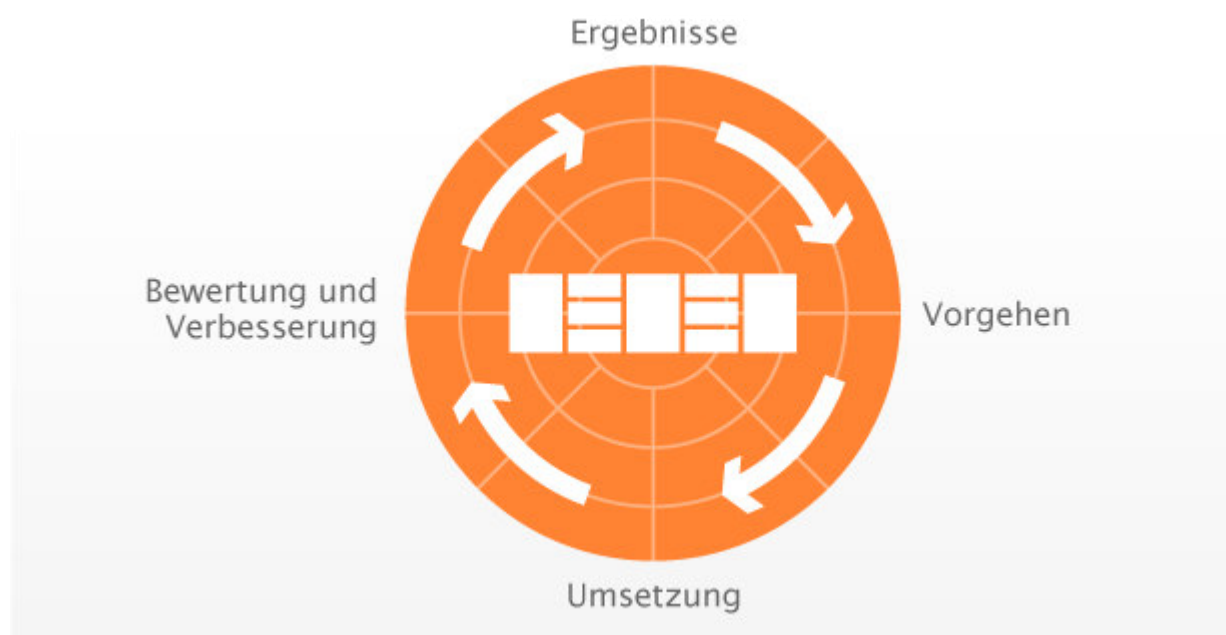


Abbildung 4: Radar Logik (SAQ, 2012, S.25)

Die Grundidee von RADAR ist Plan-Do-Check-Act (PDCA-Zyklus), wobei die RADAR Logik detaillierter vorgeht, indem es Befähiger und Ergebnisse jeweils in unterschiedliche Teilattribute unterteilt. Dieser Detaillierungsgrad ist dann sinnvoll, wenn ein Unternehmen sich auf den Weg zu einer externen Bewertung im nationalen oder internationalen Vergleich aufmacht. Die Hauptidee der RADAR Logik ist es jedoch, immer wieder zu analysieren, ein Vorgehen zu planen und zu entwickeln, dieses systematisch umzusetzen und kontinuierlich zu überprüfen, damit ein Lernprozess aufrechterhalten wird (Sommerhoff, 2013, S.41). In der heutigen Zeit höre ich in der Praxis von Mitarbeitenden oft , dass Veränderungsprojekte entwickelt, geplant und umgesetzt

werden und dann bereits das nächste Projekt ansteht. Auf die Evaluation wird dann aus Zeitgründen verzichtet, was bei den Mitarbeitenden das Gefühl hervorruft, immer im Veränderungsmodus zu agieren. Zudem können so Erfolge nicht gefeiert werden, was die Mitarbeitenden wenig wertschätzt und keine Fehlerkultur entstehen lässt, da Misserfolge nicht die nötige Aufmerksamkeit erhalten. Deshalb erachte ich es als wichtig, den Kreislauf wenn immer möglich vollständig durchzuführen.

3.1.4. Anwendung und Bewertung

Mit den 3 Elementen des EFQM Business Excellence Modells – also den fundamentalen Konzepten, den EFQM Kriterien und der RADAR-Logik – und Ihrer Kombination in einem Bewertungstool (Business Excellence Matrix der EFQM) kann eine Selbsteinschätzung der Performance einer Organisation auf Ihrem Weg zur Excellence vorgenommen werden. Das Endergebnis ist eine Punktzahl, die es erlaubt, sich mit anderen Organisationen zu messen. Die Einschätzung bildet auch die Basis für eine Bewerbung um den europäischen EFQM Excellence Award oder den ESPRIX Swiss Award for Excellence (oder auch andere nationale Awards) (Sommerhoff, 2013, S. 45).

Aufgrund der hohen Komplexität des Excellence Ansatzes ist es im Rahmen der Überprüfung der Leistungen einer Organisation wie der Basisbeschäftigung sehr aufwändig, diese durchzuführen. Neben dem Tagesgeschäft lässt sich dies kaum bewältigen. Ich denke, dass die Auseinandersetzung mit den Grundsätzen für die Führungskräfte im Betriebe durchaus Sinn macht, da es eine systemische Betrachtungsweise nach sich zieht und so ein umfassender Blick möglich wird. Auch hilft das Modell dabei, eine gemeinsame Sprache zu finden und sich damit rascher über Qualitätsstandards auszutauschen. Als Abteilung in einem Gesamtbetrieb eine umfassende interne oder externe Bewertung durchzuführen, würde nur dann Sinn machen, wenn der Gesamtbetrieb selber dieses Ziel hat. Dann wäre es auch wichtig, die Mitarbeitenden genauer über den Ansatz zu informieren und bei der Überprüfung miteinzubeziehen.

In der RADAR Logik kommt das Thema Lernen mit der Reflexion kurz zur Sprache. Jedoch sind Aussagen zur Qualität des Lernens in der Literatur selten zu finden. Wenn jedoch bei einem Ziel die RADAR Logik zum zweiten Mal angewandt wird, dann macht es unter der Voraussetzung Sinn, dass die Organisation aus der Reflektion beim vorangehenden Kreislauf gelernt hat und die Überprüfung auf einer anderen Ebene stattfindet. So lernt die Organisation laufend, was zu

einem Wettbewerbsvorteil führen kann, wie Kohler (2014, S.113) ausführt. Sie geht davon aus, dass bei einer Überprüfung auch die dahinterliegenden Ziele und Normen hinterfragt werden müssen, da bei Nicht Erreichung eines Ziels nicht nur die Massnahmen dazu führen können, sondern auch das dahinterliegende Wertesystem. Dazu kommt die Reflektion des Lernprozesses selber auf einer Meta-Ebene, welche als organisationales Lernen beschrieben wird. Da nur dadurch nachhaltige Excellence möglich ist, möchte ich im nächsten Abschnitt näher auf organisationales Lernen eingehen.

3.2. Organisationales Lernen

Da zu diesem Thema diverse Ansätze und Konzepte bestehen, ist eine allgemeingültige Definition nicht einfach zu beschreiben. Allen Ansätzen ist jedoch gemein, dass organisationales Lernen dann stattfindet, „wenn durch zustandsgebundene (Lern-) Prozesse in und / oder von Organisationen Wissen geschaffen wurde, das die Verhaltensmöglichkeiten der Organisation vergrössern“ (Wiegand 1996, S. 324). Die Lernebenen sind beim Individuum, einer Gruppe oder bei der Organisation selber anzusiedeln. Organisationen grenzen sich durch ihr Wissen von der Umwelt und anderen Organisationen ab. Zudem befinden sich Organisationen in einem dauernden Lern- und Wissensgenerierungsprozess, da sich Umwelt, Mitglieder und deren Wissen ebenfalls dauernd verändern. In der Folge sollen deshalb entlang der Zeitachse der Entwicklung einige Ansätze genauer betrachtet werden.

3.2.1. Organisationales Lernen aufgrund von Reiz und Reaktion

Grundsätzlich wird in der Lerntheorie davon ausgegangen, dass das Individuum die Fähigkeit besitzt zu lernen, also auf einen Stimulus mit einem abweichenden Verhalten reagiert. Von der individuellen Ebene ausgehend, haben March/Olsen (1979) diesen Ansatz auf Organisationen übertragen (Schreyögg, 1999, S. 529). Sie konstruierten einen Zyklus, bei dem Organisationsmitglieder einen unerwünschten Zustand feststellen und ein Problem definieren. Im Anschluss werden Handlungsmuster für eine Lösung entworfen und durchgeführt. Mit diesen Handlungen wirken sie auf die Organisation und die Umwelt ein, worauf die Umwelt ebenfalls in veränderter Form reagiert. Aufgrund dieser Umweltreaktion nehmen die einzelnen Mitglieder aufgrund der abweichenden Reaktion Unterschiede wahr und es wird ein Lernzyklus in Gang

gesetzt. Dazu formulieren March/Olsen (1979) eine Theorie des unvollständigen Lernzyklus, welche auch als organisationale Lernstörungen beschrieben werden (Schreyögg, 1999, S. 530).

Unter **Diskrepanz zwischen Denken und Handeln** beschreiben sie, dass Rollenzwänge das Handeln unabhängig von Lernprozessen steuern. Solche Rollenzwänge entstehen zum Beispiel aus Regeln und definierten Abläufen. Obwohl die Mitarbeitenden eine Diskrepanz spüren, halten sie sich an die Regeln und weichen damit vom Lernzyklus ab.

Als zweite Störung beschreiben sie die **Diskrepanz zwischen individueller Handlung und dem Verhalten der Organisation**. Dabei geht es darum, dass die Handlung eines Individuums aufgrund der Mobilisation dagegen, nicht in das Verhaltenssystem der Organisation eindringen kann und somit im Sande verläuft.

Eine weitere Störung wird als **Diskrepanz zwischen Handlung der Organisation und der (erwarteten) Umweltveränderung** beschrieben. Dabei geht es um die Unfähigkeit der Organisation zu erkennen, dass ihre Theorien über die Organisations-/Umweltzusammenhänge nicht zutreffen und inadäquate Handlungsmuster nach sich ziehen. Da die Organisation jedoch von der Richtigkeit ihrer Annahme ausgeht, entsteht ein Lernen, welches von falschen Annahmen ausgeht und die Annahmen werden dadurch laufend bestätigt.

Als Letztes wird die **Diskrepanz zwischen Umweltzustand und individueller Perzeption** beschrieben. Dabei formt das Individuum sich ein Bild der Umweltsituation, welches seinen Erwartungen entspricht. Dadurch entstehen Vereinfachungen und Interpretationen, die dem Einzelnen Sicherheit vermitteln, jedoch ein Lernen verunmöglichen.

Damit zeigen March/ Olsen (1979) auf, dass den Lernprozessen ein organisatorischer Charakter zugrunde liegt und nicht nur eine Zusammenführung von individuellen Lerntätigkeiten ist (Schreyögg, 1999, S. 532). In der Praxis erlebe ich oft, dass Mitarbeitende mit dem Gefühl einer Diskrepanz an die Führungspersonen gelangen, jedoch keine Handlungsschritte in Richtung Veränderung unternehmen. Die genannten Gründe sind meiner Erfahrung nach oft bei diesen Hemmnissen anzutreffen, die Innovation und damit organisationales Lernen verhindern oder bremsen.

Da Lernen zunehmend nicht nur als Reiz-Reaktionsschema verstanden wurde, sondern auch durch innere Stimulation und Motivation angeschoben wird, wurde der Ansatz von March/

Olsen auch dahingehend modifiziert.

3.2.2. Kognitive Modelle von organisationalem Lernen

Zunehmend kommt der kognitive Ansatz zum Tragen, der Einsichtsprozesse mit einbezieht und sich nicht nur auf Versuch und Irrtum abstützt, wie Schreyögg (1999, S. 352) beschreibt. Durch Kognition bildet sich der Zugang zu Erfahrungen und Einsichten, welche Ereignisse durch Strukturierung verstehbar machen. So findet Lernen auch ohne eine sichtbare Verhaltensänderung statt und neue Erfahrungen können gespeichert werden. Dass Individuen lernen, scheint also unbestritten. Wie kann nun aber eine Organisation lernen, welche aus einer bestimmten Anzahl Individuen besteht? Viele Mitarbeitende bringen gemäss Argyris / Schön (1999, S. 12) nicht ihr ganzes Wissen in die Organisation ein, was bedeutet, dass das Wissen der Individuen zusammen grösser ist, als jenes der Organisation. Es ist daher auch nicht möglich, das Lernen an eine Personengruppe zu delegieren. Das Wissen muss vielmehr im Unternehmen implementiert sein. Aufgrund der Organisationstheorie sind es Regeln und Vorgaben, zum Beispiel Abläufe, Stellenbeschreibungen und Aufgabenbeschreibungen, welche das Wissen in der Organisation halten.

An diese kognitive Lerntheorie knüpfen viele Perspektiven an und definieren Lernen als eine Veränderung der Wissensbasis. Somit ist organisatorisches Lernen der Erwerb, die Speicherung und die Anwendung von Wissen in einer Organisation. Das Wissen wird zwar von den Individuen getragen, der Referenzpunkt ist jedoch gemäss Schreyögg (1999, S. 535) immer die Organisation. Es ist jedoch nicht so, dass individuell gelernt und dann das Wissen auf die Organisation übertragen wird, sondern dass die Mitglieder bereits organisational lernen. Schreyögg (1999, S. 535) illustriert dies an folgendem Beispiel:

Eine Buchhalterin stellt einen Softwarefehler ab, weil sie Feedback aus der Organisation erhalten hat und weil von ihr erwartet wird, dass die Abschlussbuchungen widerspruchsfrei sind im Sinne der doppelten Buchhaltung. Für ihr „privates“ Kognitionssystem wäre der Softwarefehler ohne Bedeutung. Sie lernt nicht erst „privat“ und macht dann daraus einen organisatorischen Lernerfolg, sondern bereits die Problemwahrnehmung wie auch der nachfolgende Lernprozess ist genuin organisatorisch. Organisatorisches Wissen ist deshalb auch prinzipiell unabhängig von einzelnen Personen und überdauert ihren Weggang.

Wissen bezeichnet jedoch grundsätzlich nur ein Handlungspotenzial und noch keine Umsetzung. An diesem Punkt entwickeln Argyris / Schön ihre Theorie, wobei sie Rahmenbedingungen spezifizieren, anhand deren Wissen reflektiert und verändert werden kann. Dazu definieren sie verschiedene Lernebenen und unterscheiden „single-loop-learning“, double-loop-learning“ und „deutero learning“.

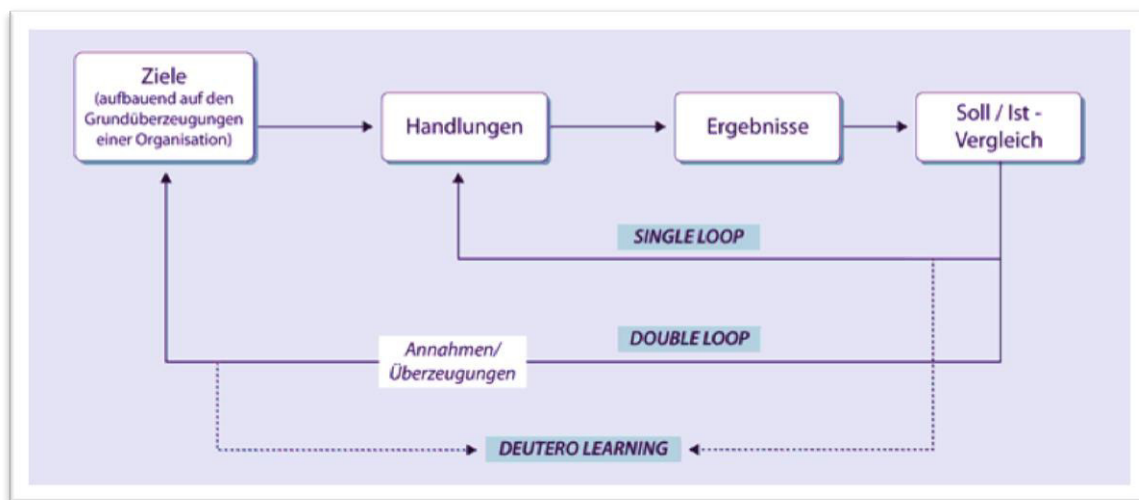


Abbildung 5: Lernebenen nach Argyris/ Schön (www.link.springer.com)

Single loop learning

Das Einschleifen-Lernen beschreiben Argyris und Schön (1999, S.31) so, dass die Organisationsmitglieder in einem festen Bezugsrahmen, also den organisationalen Handlungstheorien nachkommen und damit den definierten Zustand der Effizienz aufrechterhalten. Sie passen ihr Verhalten laufend an, um die Diskrepanz zwischen Ist- und Soll-Zustand zu verringern. Dieser Lernprozess verläuft wegen mangelnder Hinterfragung fast automatisch. Trotzdem benötigen die Individuen, wie Wieland (1996, S.211) beschreibt, zumindest eine Vertrautheit mit den impliziten Handlungstheorien der Organisation sowie die Fähigkeit, Veränderungen der Umwelt im Rahmen der organisationalen Handlungstheorie zu interpretieren. So wird also auch beim Einschleifen- Lernen eine gewisse Lernfähigkeit vorausgesetzt. Unternehmen lernen oft in diesem Modus (Fehlerkorrekturen), indem sie laufend Anpassungen des Ist- an den Soll-Zustand vornehmen.

Double-loop Learning

Wie soll nun aber vorgegangen werden, wenn auch Regeln und Normen verändert werden müssen. Wenn klar wird, dass die grundlegenden Werte und Überzeugungen problematisch sind, müssen diese analysiert und modifiziert werden. Gemäss Argyris / Schön (1999, S. 36) liegt Doppelschleifen-Lernen dann vor, wenn Individuen oder die Organisation die jeweilige handlungsleitenden Theorie ändern. Nicht selten geschieht dieses Lernen in Konfliktbewältigungsprozessen zwischen Individuen und Gruppen. Gemäss Schreyögg (1999, S. 539) wird ein schlichtes Niederkämpfen des Konflikts solange nicht als Lernen betrachtet, bis eine breit akzeptierte Restrukturierung der Handlungstheorie besteht. Eine Kernvoraussetzung für Doppelschleifen-Lernen sind also Offenheit und Unvoreingenommenheit.

Deutero Learning

In Anlehnung an Bateson liegt deutero learning gemäss Argyris / Schön (1999, S.44) dann vor, wenn die Organisation lernt, wie single und double-loop learning funktioniert und zu beeinflussen sind. Die Organisation muss sich also an Lernkontexte erinnern und auf dies Weise etwas über das Lernen in diesen Kontexten lernen. Somit werden gemäss Schreyögg (1999, S.540) Lernkontexte reflektiert, Lernverhalten, Lernerfolge und Misserfolge diagnostiziert. Es wird auch als Metaebene des organisatorischen Lernens bezeichnet. So wird in einer Organisation verhindert, dass Lernen nur eine Abfolge von einzelnen Anpassungen ist, die keinen Zusammenhang haben.

Diese Lernebenen zielen auf erfahrungsorientierte Lernprozesse. Es gibt jedoch gemäss Schreyögg (1999, S. 542) auch noch andere Lernformen, wie zum Beispiel das vermittelte Lernen. Dabei kann eine Organisation bewusst Einsicht nehmen in die Handlungsweisen einer anderen Organisation und daraus Wissen generieren (Benchmarking). Auch durch die Verknüpfung von Wissenselementen durch interne Kommunikation können neue Ideen entwickelt werden. Innovation ist daher immer möglich, wenn diese neuen Ideen anschlussfähig sind. In einem System gibt es gemäss Systemtheorie (Luhmann 1984) eine Fülle von Anschlussmöglichkeiten und Neuanschlüsse sind jederzeit möglich (Schreyögg, 1999, S. 540). Senge knüpft bei seinen Ausführungen zur lernenden Organisation beim Systemgedanken sowie den aktionswissenschaftlichen Grundgedanken des Lernens nach Argyris / Schön an.

3.2.3. Die fünfte Disziplin nach Senge

Gemäss Senge (2011, S.21) entwickelt sich eine Organisation ständig weiter (zum Besseren oder zum Schlechteren). Sie kommt niemals an und ist dann eine Spitzenorganisation, sondern hört nie auf zu lernen. Senge definiert Lernhemmnisse, welche er für das Scheitern von Organisationen verantwortlich macht. Als Voraussetzung zur Weiterentwicklung rät Senge (2011, S. 30) Unternehmen, Lernhemmnisse zu erkennen. Diese können sein, dass sich Personen mit der Position identifizieren und nicht mit dem Zweck der Organisation, Probleme bei den Anderen zu suchen, sich zu sehr auf die Ergebnisse konzentrieren, schleichende Prozesse nicht als Bedrohung zu erkennen oder aus Erfahrungen zu lernen. Diese Lernhemmnisse sind in der heutigen Zeit allgegenwärtig. Als mögliches Gegenmittel definiert Senge (2011, S.445) die fünf Lerndisziplinen, welche er in Techniken (was man tut), in Prinzipien (Leitgedanken und Einsichten) und Essenzen (die Seinsweise jener, die einen hohen Grad an Meisterschaft in der Disziplin erreicht haben) unterteilt.

Systemdenken

Durch eine ganzheitliche Betrachtung des Systems werden Wirkmechanismen und das zu erwartende Verhalten in einer formalen Sprache beschrieben. Dadurch können typische Verhaltensmuster, die Senge (2011, S. 73) als Systemarchetypen beschreibt, erkannt und bearbeitet werden. Senge zielt damit darauf ab, die Welt mit anderen Augen zu sehen. Durch Erkennen möchte er eine Verhaltensänderung bewirken. Dies ist gemäss Senge ein generativer Prozess, also Lernen im Sinne von „deutero learning“.

Personal Mastery

Durch kontinuierliche Selbstverbesserung der Mitglieder einer Organisation werden deren Fähigkeiten angehoben. „Menschen mit einem hohen Grad an Personal Mastery leben, um zu lernen. Sie kommen niemals an“ Senge (2011, S. 157). Damit beschreibt Senge, dass der Weg das Ziel ist. Dazu muss sich das Individuum mit Sinnfragen des eigenen Beitrags in der Berufs- und Lebenssituation auseinandersetzen. Methoden sind Zuhör- und Fragetechniken, um die individuelle Wahrnehmung zu stärken. Es gehört für das Individuum Mut dazu, sich der Lücke zwischen Realität und Vision zu stellen und diese Spannung als Energiequelle zu nutzen. Damit soll sich das Individuum gemäss Senge (2011, S. 191) schrittweise lösen von einzelnen

Problemstellungen hin zu einem Engagement für das Ganze.

Mentale Modelle

In dieser Disziplin geht es darum, die Annahmen wie wir die Welt wahrnehmen zu identifizieren und auf Objektivität zu überprüfen. Wir verallgemeinern und führen Abstraktionssprünge aus, welche uns das Leben erst ermöglichen. Hier gilt es diese Abstraktionssprünge zu erkennen und dann im Sinne von „deutero learning“, als mentale Modelle für Handlungen zu nutzen. (Senge, 2011, S.208)

Gemeinsame Vision

Gemäss Senge (2011, S. 229) gibt es keine lernende Organisation ohne eine gemeinsame Vision. „Ohne die Anziehungskraft eines Ziels, das die Menschen wahrhaft anstreben, werden die Kräfte, die auf eine Erhaltung des Status quo zielen, übermächtig“. Gemeinsame Visionen entstehen, wenn alle Mitglieder der Organisation verstehen und verinnerlichen, was die gemeinsamen Ziele sind und was seine Aufgabe ist, um dieses Ziel zu erreichen. Nur durch echte Teilhabe der Mitglieder kann eine gemeinsame Vision angestrebt werden. Das Engagement bleibt gemäss Senge (2011, S. 243) etwas sehr persönliches. Es ist für viele Führungspersonen schwierig, sich einzugestehen, dass sie nichts tun können, um die Menschen zur Teilnahme und Engagement zu bewegen. Die Vision muss also so sein, dass sie mit den persönlichen Zielen der einzelnen Mitglieder übereinstimmen, um sie zu verfolgen.

Teamlernen

Unter Teamlernen versteht Senge den Prozess (2011, S. 257), durch den ein Team seine Fähigkeit, die angestrebten Ziele zu erreichen ständig erweitert. Das Teamlernen stützt sich daher auf die Personal Maestry und die gemeinsame Vision. Die Notwendigkeit des Teamlernens war gemäss Senge noch nie so gross wie in der heutigen Zeit, da das Team die wichtigste Lerneinheit einer Organisation darstellt.

Gemäss Wieland (1996, S. 280) kann die Theorie von Senge, welche aus vielen Puzzleteilen besteht, wie folgt zusammengefasst werden:

„Senge versteht Organisationen als lebende Systeme, die sich, eben weil sie lernfähig sind, nicht in den diversen Teufelskreisen (Lernhemmnissen) verfangen. In lernenden

Organisationen ist jedes Mitglied lernfähig. Dies setzt voraus, dass sich jedes Mitglied mit sich selbst beschäftigt hat und Ziele formuliert hat, die mit den Zielen der Organisation harmonisieren“.

Die bislang dargelegten Ansätze zu organisationalem Lernen werden nun bewertet, um die theoretische Betrachtung abzuschliessen.

3.2.4. Kritische Würdigung der Lernenden Organisation

Ausgehend von Senges Theorie verweist Schreyögg (1999, S. 547) darauf, dass die Vorstellung einer komplexen Umwelt für das System, da es sich durch Differenz von dieser abgrenzt, ein andauerndes Problem darstellt. Diese Abgrenzung ist nicht mit einer einmaligen Grenzziehung erledigt. Es muss immer mit Unvorhergesehenem gerechnet werden und das System muss eine dauernde Veränderungsbereitschaft zeigen. Ohne diese Lernfähigkeit kann ein System seinen Erhalt und seine Entwicklung nicht gewährleisten.

Somit kann Lernen nicht nur auf Wissen reduziert werden, sondern beinhaltet die in einer Organisation verankerte Dauerbereitschaft, Neuem durch Änderung bereits gelernter Erwartungs- und Kognitionsmustern zu begegnen. Schreyögg (1999, S. 548) setzt nun den Ansatz der lernenden Organisation dem Ansatz der Organisationsentwicklung gegenüber. Dabei beschreibt er, dass in einer lernenden Organisation nicht länger die Ausnahme (vorübergehender Unruhezustand) vorherrscht, sondern dass diese Ausnahme zum Dauerzustand wird, wofür eine Handhabung gefunden werden muss. Zudem wird in der Organisationsentwicklung Wandel aus den täglichen Aufgaben herausgelöst und als Projekt gesehen. Im Konzept der lernenden Organisation ist Wandel ein Bestandteil des täglichen Systemvollzugs und bedarf keines besonderen Anstosses mehr. Das heisst jedoch nicht, dass es keine Projekte mehr gibt, sie verlieren lediglich ihren Ausnahmestatus. Als dritter Vergleich wird bei der Organisationsentwicklung davon ausgegangen, dass der Wandel von aussen steuerbar ist. Bei der lernenden Organisation kann der Wandel von verschiedenen Seiten im System initiiert werden, da sie auf Selbstbestimmungskompetenzen der Mitglieder basiert. Die Entwicklungsdynamik ist somit offen. Damit können auch Fälle von akuten Entwicklungen erfasst und angegangen werden. Zuletzt sieht Schreyögg (1999, S. 550), dass eine lernende Organisation die Kompetenz zum Wandel selber hat und nicht wie in der Organisationsentwicklung Experten von aussen kommen, um die Organisation zu entwickeln.

Dazu zitiert Schreyögg Zuboff (1988), welcher sagt: „Lernen ist die neue Form von Arbeit. Lernen ist das Herz produktiver Tätigkeit.“ So wäre es eine Aufgabe der Organisationsentwicklung, Unterstützung beim Lernen des Lernens anzubieten und beim Aufbau von Lernkompetenzen.

Dieser Aspekt hat mich im Verlauf der Auseinandersetzung mit den Theorien darin bestätigt, dass die Bereitschaft zur andauernden Entwicklung für unsere Institution wichtig ist. Nur damit ist eine Qualitätssteigerung möglich, da wir Inputs zur Veränderung von den Mitarbeitern, den Kunden oder gesellschaftlichen Ansprüchen erhalten und die Umsetzung laufend geschieht.

Nun könnte man davon ausgehen, dass eine lernende Organisation frei ist von jeglichen Normen und Regeln und jeder organisatorische Prozess zum Lernprozess wird. Damit würde die Organisation einer dauernden Neuorientierung unterworfen. Organisationsstrukturen sind jedoch so aufgebaut, dass sie sich durch Regeln und Normen definieren und damit die Erwartungen an ihre Mitglieder definieren. Auch sind sie nötig, um nicht alle Reize der Umwelt zu integrieren. Erst durch eine Differenz zu diesen Erwartungen können Mitglieder ihr Verhalten überprüfen und ein neues Verhalten lernen. Somit wird auch klar, dass eine Organisation nicht durchgängig auf Lernen ausgerichtet sein kann, sondern gezielt lernen muss (Schreyögg, 1999, S. 555) Er sagt dazu, dass eine Organisation den Erwartungsmodus zur Grenzstabilisierung genauso benötigt wie jenen zur Entwicklung. „Lernen als Grundoperation schliesst das Vorhaben nicht aus, bestimmte Prozesse zu stabilisieren“. Nur sollte die Stabilisierung selber ebenfalls in einen Lernprozess eingebettet sein.

Diesen Ausführungen möchte ich mich anschliessend, da ich sie nicht treffender formulieren könnte. So faszinierend und einleuchtend die Lernende Organisation mir erscheint, finde ich es unbedingt nötig, die Regeln und Strukturen in einfacher Form festzuhalten. Zumindest sollten Normen und Regeln immer wieder zum Thema gemacht werden, damit sie im Bewusstsein der Mitarbeitenden sind. Wie schon Argyris und Schön sagten, ist Organisationswissen gerade in diesen Regeln und Strukturen gespeichert, weshalb ich sie als sinnvoll erachte.

3.3. Kriterien für die Analyse im Betrieb

Aufgrund der Auseinandersetzung mit den Theorien des EFQM und dem Organisationalen Lernen, wurde mir klar, dass Beides in engem Zusammenhang gesehen werden muss. Eine Qualitätssteigerung, welche ich als Verhaltensänderung sehe, kann nur dann etwas bewirken,

wenn die Organisation dabei lernt. Sie könnte also als Verbesserung der Verbesserung gesehen werden. „Die meisten Organisationen befassen sich mit der Verbesserung ihrer Prozesse. Doch das alleine ist zu wenig, wenn man den Anspruch hat, auf einem hohen Niveau wettbewerbsfähig zu sein. Aussichtsreicher ist es, die Verbesserungsmechanismen der eigenen Organisation zu verbessern“ (Kohler, 2014, S. 115). Senge bezieht sich in seiner Theorie häufig auf Argyris und Schön und deren Lernebenen. Zudem wird im Ansatz des EFQM Excellence Modells mit der Radar Logik ebenfalls von einem andauernden Lern- und Innovationsprozess gesprochen. Auf der Stufe des Einebenenlernens (single loop learning) wird basierend auf einem Ziel ein Vorgehen bestimmt, umgesetzt und anschliessend auf die Effektivität hin überprüft. Aus dieser Überprüfung kann anschliessend ein neues, anspruchsvolleres Ziel definiert werden. Dieser Ablauf folgt der RADAR Logik des EFQM Modells. Gemäss Kohler (2014, S.116) macht es jedoch Sinn, auf der Ebene des Zweistufenlernens (double loop learning) die Angemessenheit der Ziele und deren zugrundeliegende Wertvorstellungen und Normen zu hinterfragen. Dieser Reflexionsprozess kann bei Zielabweichungen dazu führen, dass der Strategieprozess beleuchtet und angepasst wird. Auf der vorgängig beschriebenen Reflektion auf der Metaebene (deutero learning), bei der Lernkontext und Lernverhalten reflektiert werden, wird die Lernfähigkeit in der Organisation gesteigert. Durch diese Reflexion werden gemäss Kohler (2014, S. 116) Lernepisoden der Vergangenheit reflektiert und daraus Orientierung für zukünftige Lernprozesse gewonnen. Somit sollte an den PDCA Kreis (plan-do-check-act) angelehnt, ein Hinterfragen auf diesen drei unterschiedlichen Ebenen stattfinden. Dies könnte wie folgt abgebildet werden (Abb. 6).



Eine Anleitung zur Umsetzung haben Argyris und Schön jedoch nicht formuliert, was auch als Kritik an ihrem Modell formuliert werden kann (Radatz, 2011, S. 66). Auch formulieren sie als Ziel die Produktivitätssteigerung, welche jedoch beim EFQM Modell und dem Vorgehen, wie Kohler dies beschreibt, um weitere Faktoren erweitert wird. Der Erfolgsfaktor sieht sie in der Wettbewerbsfähigkeit, die auch von Innovation und kontinuierlicher Anpassung an die internen und externen Herausforderungen abhängt. Reine Produktionssteigerung könnte auch dazu führen, dass ein Unternehmen ausbrennt oder aufgrund von fehlendem Wettbewerb der Antrieb zur Entwicklung wegfällt.

Aufgrund der vorliegenden Ausführungen werden im nächsten Kapitel die einzelnen Kriterien des EFQM Modells als Bezugsrahmen der Analyse der Basisbeschäftigung gewählt und im Anschluss auf der Grundlage der Lernebenen aus einer Metaebene betrachtet. Die Lernebenen nach Argyris und Schön scheinen mir als Kriterien geeignet, da sie klar abgrenzbar sind und sich auf alle Kriterien des EFQM Modells, welches zur Strukturierung dient, anwenden lassen. So kann der Prozess der Überprüfung durch die Brille des Lernens und der Innovation betrachtet werden.

4. Analyse der Qualitätsüberprüfung der Basisbeschäftigung

In diesem Kapitel werde ich im ersten Teil die Ergebnisse des Prozessreviews und in einem zweiten Teil jene aus der Bearbeitung des Jahresziels dargelegen, da sie auf der Zeitachse aufeinander aufbauen. Da es den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde, auf jeden einzelnen Punkt unter den jeweiligen Kriterien einzugehen, werden jene Aspekte beschrieben, welche ich am entscheidendsten für die Entwicklung des Betriebes einschätze. Das sind gleichzeitig die Aspekte, in jene wir als Betrieb am meisten investiert haben. Dies anhand des EFQM Modells zu gestalten, gibt einen Rahmen für die Analyse vor, welcher eine möglichst umfassende Aussage zum aktuellen Qualitätsstandart und möglichem Verbesserungspotenzial in der Basisbeschäftigung zulässt.

Bei der Analyse zum Prozessreview habe ich bei der Bewertung lediglich zwei Bereiche nach EFQM gewählt, da bereits das Bewertungsinstrument in Anlehnung an EFQM entwickelt wurde.

Bei der Bearbeitung des Jahresziels werde ich jeweils den aktuellen Stand von Juli 2015 darlegen. Die Analyse soll gemäss Sommerhoff (2013, S.67) die Situation und die Ursachen möglichst lösungsneutral beschreiben, damit die Kreativität der Mitarbeitenden nicht unterbunden wird. Deshalb werde ich die Analyse damit beginnen, den Ist-Zustand zu den einzelnen Befähigerkriterien darzulegen. Damit kann ich die Ausgangssituation umfassend beschreiben. Aufgrund der in der Ausgangssituation bestimmten Verbesserungspotenziale wird dann das Vorgehen zur Überprüfung beschrieben. Im Anschluss wird im Kapitel Ergebnisse auf diese Bezug genommen und die Resultate der Überprüfung dargelegt. Ausgehend von den Ergebnissen wird erneut ein Handlungsbedarf festgelegt. Die dazugehörenden Massnahmen sind jedoch nicht mehr Gegenstand dieser Arbeit. Im letzten Teil der Analyse wird der ganze Prozess, indem bereits mehrere Schleifen eingebaut waren, aus der Metaebene des Organisationalen Lernens analysiert.

4.1. Analyse Prozessreview

Im Prozessreview, welches 2014 wie in Kapitel 2.4. dargelegt durchgeführt wurde, sind 15 Fragen zu drei Themenblöcken gestellt worden. Dies waren (Anhang 2):

1. Führung, Personal, Partnerschaft, Infrastruktur
2. Prozessgestaltung, -lenkung
3. Prozessmessung und -verbesserung.

Die Auswertung ergab (Anhang 5) nach Auswahl der dringlichsten Themen, dass vor allem im Fachbereich und für den Prozessverantwortlichen der Basisbeschäftigung (Abteilungsleiter) Aufgaben anstehen. Dabei ging es zum Beispiel darum, zusätzliche Aufträge zu generieren und das Wissen der Mitarbeitenden in Bezug auf die Bedingungen im ersten Arbeitsmarkt zu erhöhen. Zudem sollte der Prozess der Basisbeschäftigung besser bekannt und die Dokumentation aktuell gehalten werden. Des Weiteren wurde die Entscheidung getroffen, das Jahresziel 2015 zur Qualitätsüberprüfung zu definieren. In den nächsten zwei Abschnitten werde ich die definierten Massnahmen in zwei Bereichen zusammengefasst kurz skizzieren.

4.1.1. Prozesse, Produkte, Dienstleistungen

Akquise von neuen Aufträgen:

Die Aufträge sind bis zum heutigen Zeitpunkt bereits akquiriert und dabei wurde immer auf Kundenbedürfnisse eingegangen. Es wurde zum Beispiel ein Produkt (heisser Sack: Anzündhilfe aus Restenholz) in der Grösse angepasst produziert. Dabei wurde auch darauf geachtet, welche Aufträge die Klienten bewältigen können und wie es möglich ist, diese in die bestehenden Abläufe zu integrieren. Die Mitarbeitenden der jeweiligen Werkstätten hatten dabei grosses Mitspracherecht und konnten selber Ideen einbringen.

Prozesse:

Da vielen Mitarbeitenden die Prozesse der Basisbeschäftigung wenig bekannt und die Zuständigkeiten unklar waren, hat der Abteilungsleiter als Prozessverantwortlicher die Aufgabe, das Prozessteam zu bilden, Abläufe zu definieren und die Dokumentation zu vervollständigen. Diese Massnahme ist noch nicht abgeschlossen.

4.1.2. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wissen der Mitarbeitenden erhöhen:

Das Wissen der Mitarbeitenden zu erhöhen, was als Massnahme aus dem Prozessreview hervorging, wurde durch die Befragung der Mitarbeitenden bestätigt und im Rahmen des Workshops im Juni 2015 als Thema für eine Arbeitsgruppe definiert. Die Arbeitsgruppe wird Lösungsvorschläge ausarbeiten, wie das Wissen der Mitarbeitenden zu den Themen 1. Arbeitsmarkt und Anschlussangebote erhöht werden kann.

Ein weiteres Bedürfnis der Mitarbeitenden war es, Messergebnisse zu kennen. Deshalb werden durch den Abteilungsleiter seit Januar 2015 quartalsweise die vorhandenen Messergebnisse der Basisbeschäftigung präsentiert. Dazu gehören Ein- und Austritte, Anmeldungen, Ergebnisse Klientenbefragung und die Auslastung.

Im Massnahmeplan des Prozessreviews wurde entschieden zu prüfen, in welchem Rahmen Seitenwechsel durchgeführt werden könnten, um das Wissen der Mitarbeitenden über die Voraussetzungen im ersten Arbeitsmarkt zu erhöhen. Die Teamleiterin des Fachbereichs hat aus

zeitlichen und organisatorischen Gründen entschieden, in diesem Jahr keine externen Seitenwechsel durchzuführen. Um das Ziel trotzdem anzustreben, wurde definiert, interne Seitenwechsel zu fördern. Das bedeutet, dass Arbeitsagogen in einem fremden Arbeitsbereich aushelfen und so neue Erfahrungen sammeln.

Zudem wurde im Leitungsteam zusammen mit der Bereichsleitung beschlossen, das Jahresziel 2015 aufgrund der Ergebnisse zu definieren. Dieses wurde dann im Dezember 2014 formuliert (Anhang 2) und ein Ablauf für die Umsetzung, wie in Kapitel 2.4. abgebildet definiert. Da der Auftrag zur Analyse des Jahresziels im Rahmen dieser Masterarbeit teilweise an mich delegiert wurde, wird diese detaillierter im nächsten Teil beschrieben.

4.2. Analyse Jahresziel

Beim Prozessreview wurde klar, dass wir in der Arbeitsintegration zur Qualitätsüberprüfung zwar Kennzahlen und Messkriterien zu den Schlüsselergebnissen haben, uns aber messbare Ergebnisse zu Kunden, Mitarbeitenden und auch gesellschaftsbezogene Ergebnisse fehlen. Deshalb wurde im Leitungsteam entschieden, gewisse Punkte, die immer wieder zum Thema wurden, in Form einer Qualitätsüberprüfung zu erfragen. Obwohl der Aufwand neben dem Tagesgeschäft für ein Jahresziel dieses Ausmasses gross war, wollten wir nach neunjährigem Bestehen der Basisbeschäftigung eine Ausgangslage schaffen, um unsere Organisation weiter zu entwickeln. Da sich Der GB AI nach EFQM überprüft, macht es Sinn, auch in der Basisbeschäftigung Entwicklungspotenzial nach diesem Modell zu definieren. Gemäss Sommerhoff (2013, S. 67) geht es bei einer Analyse um eine systemische Betrachtung unter Einbezug möglichst aller relevanten Aspekte und eine aussagekräftige Zusammenfassung der Erkenntnisse. Dazu können verschiedene Methoden angewandt werden, welche im Rahmen dieser Arbeit und auch bei einer Überprüfung nach EFQM häufig kombiniert angewandt werden. Neben Reflexion durch mich und im Leitungsteam, wurden auch Recherchen (Interviews, Dokumentenrecherchen und Benchmarking) angewandt.

Die Ausgangshypothese für die Überprüfung wurde aufgrund des Prozessreviews und der Festlegung des Jahresziels definiert. Im Leitungsteam gingen wir also davon aus, dass **„wir unsere Dienstleistung bereits in einer hohen Qualität erbringen, es aber noch Bereiche gibt, in denen wir uns verbessern können“**. Zudem sollte, wie in der Fragestellung dieser

Arbeit definiert, geprüft werden, welche Voraussetzungen wir als Organisation benötigen, um für zukünftige Anforderungen optimal gerüstet zu sein.

Da die Analyse der Befähiger und Ergebnisse nach RADAR Logik in einer Matrix einen hohen Grad an Komplexität aufweist, entschloss ich mich dazu, die Analyse in vereinfachter Form durchzuführen und den Fokus daneben noch auf Innovation und Lernen zu legen. In einem ersten Schritt werde ich die Analyseergebnisse darlegen. Diese werden nach den Kriterien des EFQM Modells strukturiert. Dabei werde ich von den Befähigern, also der Ist-Situation ausgehen. Damit soll es jedem ermöglicht werden, aufgrund der Daten eine eigene Analyse durchzuführen (Sommerhoff, 2013, S.99).

4.2.1. Führung

Gemäss SAQ (2012, S.10) hat eine Organisation dann exzellente Führungskräfte, wenn diese die Zukunft konsequent gestalten, als Vorbilder in Bezug zu vorgegebenen Werthaltungen agieren und Vertrauen schaffen. Sie zeigen sich flexibel und reagieren rechtzeitig, um den Erfolg einer Organisation zu gewährleisten.

In den SEB existieren Führungsgrundsätze (Streuli, 2012) welche Verhalten und Werthaltungen von Führungskräften definieren und einfordern. Nach diesem Prinzip sind auch die Mitarbeiterbeurteilungen, die jährlich mit den Führungskräften durchgeführt werden, aufgebaut. Die Mitarbeitenden in den Teams haben bei ihren Mitarbeitergesprächen jährlich ebenfalls die Möglichkeit, ein Feedback an die Führung abzugeben. 2014 durchliefen alle Führungskräfte der SEB eine Führungsentwicklung durch ein externes Beratungsteam, welches den Fokus stark auf selbstorganisiertes Lernen setzte. Dieser Grundsatz entspricht den Führungskräften in der Basisbeschäftigung und fördert den Gedanken, dass Mitarbeitende ihre Fähigkeiten einbringen können. In der Führungsentwicklung wurde auch eine Einschätzung des Führungstyps zu jeder Person erstellt. Diese Typencharakterisierung haben die Führungskräfte der Basisbeschäftigung in einer Teamsitzung verglichen und die Zusammenarbeit aufgrund der Einschätzung der Typen besprochen. Dazu sagen Haerzettel und Schinwald: „Ein klares Bild von sich selbst zu besitzen, ist im wahrsten Sinn des Wortes Selbstbewusstsein“ (2011, S.199).

Bei der Selbstbewertung im Führungsteam der Basisbeschäftigung, bei den Feedbacks durch die Mitarbeitenden sowie beim Prozessreview 2014, wurde den Führungskräften eine gute

Führungsqualität bestätigt. Sie wurden als offen, fachlich versiert, unterstützend und wertschätzend eingeschätzt. Die Basisbeschäftigung ist als Dienstleister für die Sozialdienste fortwährend dabei, die Abklärung und die Empfehlung (Produkt) anzupassen. Zudem ist die Basisbeschäftigung als Teil der Arbeitsintegration ständigem politischem Wandel unterzogen, was das Leitungsteam der Basisbeschäftigung dazu bringt, sich abzusprechen und an innovativen Strategien zu arbeiten. In der Basisbeschäftigung trifft sich das Leitungsteam mindestens alle zwei Wochen zu Sitzungen, bei Bedarf auch öfters. Dabei gilt es die äusseren Einflüsse zu berücksichtigen, rasch zu handeln und die Mitarbeitenden wo möglich miteinzubeziehen. Dazu verfügt das Leitungsteam über die nötigen Fähigkeiten und Ausbildungen, fühlt sich handlungsfähig und unterstützt sich gegenseitig. Das Führungsteam der Basisbeschäftigung hat sich dazu entschlossen, die Mitarbeitenden erneut zur Zusammenarbeit zu befragen, obwohl wie eben beschrieben, schon einige Daten vorhanden waren.

4.2.2. Strategie

Gemäss SAQ (2012, S.12) sollten Organisationen ihre Vision und Mission erfüllen und eine auf Interessensgruppen ausgerichtete Strategie entwickeln. Zielsetzungen und Prozesse werden entwickelt, um diese Strategie zu realisieren. Dazu gehört es zuerst, die Bedürfnisse der Interessensgruppen und die eigenen Fähigkeiten zu kennen und dann die Strategie dementsprechend auszurichten, ständig zu überprüfen und zu aktualisieren.

Die SEB hat eine Strategie von 2013 bis 2017 entwickelt. Dabei hat sich Der GB AI auf folgende Vision festgelegt, welche auch aktuell noch Gültigkeit hat.

- *Der GB AI ist führend in der Arbeitsintegration für die Sozialhilfe der Stadt Zürich.*
- *Das Angebot ist zielgruppendurchmischt und möglichst branchenvielfältig positioniert. Es umfasst Integrationsarbeitsplätze in selbst geführten Betrieben und Einsatzplätze bei externen Arbeitgeber/innen.*
- *Die Arbeit der Klienten / Klientinnen ist möglichst nah am ersten Arbeitsmarkt.*
- *Die Quote der Integration in den ersten Arbeitsmarkt ist im Vergleich mit anderen Anbietern hoch.*
- *Für die zuweisenden Stellen sind wir ein attraktiver Partner. Sie sind mit der Zusammenarbeit, der Qualität und dem Preis unserer Leistungen zufrieden.*

- *Unsere Mitarbeiter/innen sind kompetent und motiviert.*
 - *Die Kriterien der Wirtschaftlichkeit werden bei der Führung der Angebote stark gewichtet. Die Tarife sind konkurrenzfähig. In den Betrieben werden mit den Einnahmen nach Abzug der Sachkosten mindestens einen Teil der Personalkosten abgedeckt. Der Kostendeckungsgrad in den einzelnen Betrieben wird gehalten oder verbessert.*
 - *Tragfähige Partnerschaften mit städtischen Dienststellen bilden das Fundament der Wirtschaftlichkeit. Private Aufträge und Einzelkunden ergänzen das Portfolio.*
- Streuli (2012)*

Im letzten Jahr wurden fast die gesamte Bereichsleitung und der Posten des Direktors neu besetzt. Dies hat dazu geführt, dass die Strategie 2015 erneut überprüft wird. Davor gab es bereits zwei Überprüfungen, welche jedoch ebenfalls die Stossrichtungen beibehielten. Die Vision hat nach wie vor Gültigkeit, was in einer internen Meldung von der Geschäftsleitung (interne Mitteilung, Mai 2015) bekräftigt wurde. Es wurden Ziele formuliert, die ich im Anschluss jeweils mit einem Kommentar zu den Auswirkungen in unserem Betrieb ergänzt habe.

- *„Der Austausch mit den wichtigsten Partnerorganisationen im Sozialdepartement soll intensiviert werden.“*

Da die Sozialen Dienste unser Hauptauftraggeber ist, wird dieses Ziel für uns heute wie auch in Zukunft grosse Wichtigkeit haben.

- *„Wichtig für eine effiziente und erfolgreiche Betriebsführung ist Kostentransparenz: In allen Geschäftsbereichen müssen aussagekräftige Kennzahlen – das heisst konkret, die Kosten pro Leistung – ausgewiesen werden. Um eine möglichst einheitliche Grundlage zu schaffen, sollen in diesem Zusammenhang die Prozessmodelle in allen vier Geschäftsbereichen überprüft werden. Auf eine SEB-übergreifende Anwendung des Qualitätsmanagementsystems EFQM wird vorerst verzichtet, eine individuelle Anwendung in den einzelnen Bereichen ist aber sinnvoll und möglich.“*

Die Bereichsleitung Arbeitsintegration hält momentan an diesem Modell fest.

- *„Zudem ist es wünschenswert, dass die SEB in ihren Kernthemen die Themenführerschaft übernimmt und sich als Expertenorganisation positioniert.“*
- *„Die Geschäftsleitung ist sich zudem einig, dass der Einbezug und die Partizipation der*

Mitarbeitenden bei fachlichen Themen wünschenswert sind. Dafür müssen Gestaltungsraum und die Restriktionen transparent sein.“

Unter diesem Motto wurde in der Basisbeschäftigung das Jahresziel 2015 bearbeitet. Nachdem die Datensammlung durch das Leitungsteam stattfand, wurden im Workshop im Juni aufgrund der Analyse die verschiedenen Arbeitsgruppen definiert und den Mitarbeitenden die Arbeit in den Gruppen entlang von klaren Rahmenbedingungen und Zielen übertragen.

- „Die Regelung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen ist nicht mehr in jeder Hinsicht stimmig, weshalb sie mit einem separaten Projekt aktualisiert wird.“

Eine neue Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen kann unsere Institution in sehr unterschiedlichem Ausmass betreffen. Durch die Benennung von Voraussetzungen, um rasch auf Wünsche und Anforderungen zu reagieren, kann die Basisbeschäftigung die Grundvoraussetzungen schaffen, um für Veränderungen gerüstet zu sein.

Bei der Auseinandersetzung mit der Strategie sowie Vision und Mission wurde klar, dass diese im Leitungsteam diskutiert wird und wir uns in der täglichen Arbeit danach ausrichten. Senge sagt dazu, dass es keine lernende Organisation gibt ohne eine gemeinsame Vision, ohne die Anziehungskraft eines gemeinsamen Ziels, dass die Mitarbeitenden wahrhaft anstreben (2011, S. 229). Da Lernen schwierig sein kann, hilft eine gemeinsame Vision dabei Denkweisen offenzulegen, Fehler einzugestehen und Risiken einzugehen, um sich weiter zu entwickeln. Im Prozessreview wurde bereits erwähnt, dass die Mitarbeitenden über die Strategie und die Vision des Betriebs keine Kenntnisse hatten und dies nachlesen mussten. Das Mail mit den aktuellen Zielen wurde zwar an alle Mitarbeitenden verschickt, es ist jedoch unklar, wie viele Mitarbeitende die Vision der SEB teilen. Auch wurde im Leitungsteam nur wenig über die Strategie der AI gesprochen. Es wird offenbar eine Übereinstimmung vorausgesetzt. Die Vision sollte zum Thema werden, denn gemäss EFQM ist es wichtig, die Bedürfnisse der Einzelnen zu kennen, um eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Wie dies angegangen wird, ist aktuell noch nicht definiert.

4.2.3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Laut SAQ (2012, S.14) wertschätzen exzellente Organisationen ihre Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter und schaffen ein Klima, in welchem wechselseitig nützliche Ziele für die Organisation und den Menschen erreicht werden. Sie entwickelt die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden und fördern Fairness und Gleichberechtigung. Sie kümmern sich um die Mitarbeitenden, kommunizieren, belohnen und erkennen sie an, damit diese sich motiviert und engagiert für das Wohl der Organisation einsetzen können.

Die Zusammenarbeit im Team der Basisbeschäftigung wird sehr geschätzt und die gegenseitige Unterstützung ist gross. Dies wird von den Mitarbeitenden immer wieder so ausgesagt. Auch verfügen viele Teammitglieder über ein hohes Fachwissen und teilen dieses auch mit der Organisation. Weiterbildungen werden in der Basisbeschäftigung wenn immer möglich bewilligt und mitfinanziert. Intern werden Erfahrungsaustausche und Weiterbildungen angeboten, an denen alle teilnehmen können. Die Stadt Zürich bietet zudem ihren Mitarbeitenden diverse Vergünstigungen und zusätzliche freie Tage an. Auch sind städtische Mitarbeitende gut versichert. In der Basisbeschäftigung können Mitarbeitende im Jahresarbeitszeitmodell ausserhalb der Anwesenheit der Klientinnen und Klienten ihre Arbeitszeit relativ flexibel einteilen. Im Bedarfsfall (Krankheit, Gewaltvorfälle) stehen Unterstützungsangebote zur Verfügung. Da von den Mitarbeitenden der Basisbeschäftigung vereinzelt von Überlastung, fehlendem Wissen und schwierigen Voraussetzungen für die Berufsausübung zu hören war, entschied sich das Leitungsteam wie schon erwähnt, die Mitarbeitenden im Juni 2015 zu befragen. Sie wurden zu ihrem Wissen und ihren Fähigkeiten in Bezug auf die Berufsausübung und der Qualität der Zusammenarbeit mit den Führungskräften und externen Stellen befragt (Anhang 6). Diese Befragung war im Jahresziel vorerst nicht geplant, wurde dann aber aufgrund der Auseinandersetzung mit EFQM als wichtig erachtet und kurzfristig durchgeführt.

4.2.3. Partnerschaften und Ressourcen

Exzellente Organisationen planen und managen externe Partnerschaften und eigene Ressourcen gemäss SAQ (2012, S.16) so, dass ihre Prozesse und Strategien unterstützt werden. Dabei geht es um den gezielten Einsatz von Finanzen, Sachmitteln, Materialien sowie Beziehungspflege zu Partnern und dem Schaffen von Netzwerken.

Die Basisbeschäftigung hat bezüglich Finanzen, Infrastruktur, Kunden, Partnern und Klienten innerhalb der städtischen Verwaltung klare Vorgaben. Alle Merkblätter, Formulare und Regelungen sind zentral abgelegt, damit alle Organisationseinheiten der Arbeitsintegration

Zugriff darauf haben. Das Budget wird jeweils festgelegt und danach richtet sich die Institution aus. Die zahlreichen Regelungen ordnen den Betrieb weitgehend und sind für alle einsehbar. Änderungen können jederzeit vorgeschlagen werden, wenn die verantwortliche Person, welche ebenfalls definiert ist, einverstanden ist. Bezüglich Kundenbeziehungen veranstaltet die Basisbeschäftigung zweimal jährlich einen Netzwerkanlass (BB-Bar), bei dem unsere zuweisenden Stellen, die Anschlussangebote und weitere Personen, die mit uns zusammenarbeiten, eingeladen werden. Es werden Führungen durch die Basisbeschäftigung angeboten, ein Apéro serviert, Raum und Zeit für Vernetzung geboten und mit Musik kommt auch der gesellige Teil zum Zuge.

Bei den durchgeführten Befragungen im Rahmen des Jahresziels der Basisbeschäftigung wurden am Ende zwei offene Fragen gestellt, bei denen die Befragten Kritik und Lob anbringen konnten. Aufgrund dieser Fragen erhofften wir uns einige Aussagen darüber, wie die Zusammenarbeit gesehen wird.

4.2.4. Prozesse, Produkte und Dienstleistungen

Gemäss SAQ (2012, S. 18) gestalten, lenken und verbessern exzellente Organisationen ihre Dienstleistungen und Produkte, um die Wertschöpfung für die Kunden zu steigern. Dazu gehört eine Steigerung des Nutzens für die Kunden, die Vermarktung von Produkten sowie die Vertiefung von Kundenbeziehungen.

Unser Hauptprodukt in der Basisbeschäftigung ist die Empfehlung, welche wir zuhanden der Sozialdienste erstellen. Durch die erbrachte Arbeitsleistung unserer Klienten entstehen jedoch ebenfalls Produkte (zum Beispiel Bienenrahmen, Fahrräder für Afrika, Kuchen für Cafeterias), die wir in der geforderten Qualität herstellen und verkaufen. Damit erwirtschaften wir Einnahmen, um die Kosten für unser Programm möglichst tief zu halten. Über die Qualität unserer hergestellten Produkte bekommen wir laufend Rückmeldungen, da wir die Kunden unmittelbar zufriedenstellen müssen. Da wir über die Qualität der Empfehlung und über die Bedürfnisse der zuweisenden Stellen bezüglich der Abklärung mehr erfahren wollten, entschlossen wir uns, die Sozialarbeitenden der sozialen Dienste zu befragen.

Da Zürich nach Winterthur bereits die zweite Stadt war, welche eine Abklärung zur beruflichen Integration einführte, wurden bis heute keine Vergleiche zu anderen Städten gezogen. Deshalb

wurde im Rahmen des Jahresziels ein wettbewerbsorientiertes Benchmarking bei zwei Institutionen durchgeführt. Es ist eine überzeugende Art des Vergleichs, wenn dieser mit Organisationen mit einem ähnlichen Produkt durchgeführt wird. Ergebnisse haben eine hohe Akzeptanz und können direkt integriert werden, wenn es keine Probleme mit dem Datenschutz gibt (Kamiske & Brauer, 2012, S.16). Winterthur und Baselstadt wurden gewählt, da sie ähnliche Angebote haben und ebenfalls grosse Städte mit einer hohen Anzahl Sozialhilfebeziehenden sind. Der Vergleich beinhaltete Prozesse, Abläufe und Kundenwirkung.

4.2.5. Ergebnisse

Aufgrund der Beschreibung der Ist- Situation bei den Befähigerkriterien, wurde im Jahresziel und dem daraus resultierenden Ablauf der Überprüfung festgelegt, wer und in welchem Umfang befragt werden sollte. Damit sollten Ergebnisse erzielt werden. Die Befragungen wurden im Leitungsteam erarbeitet. Dabei haben wir beachtet, dass die Fragen klar verständlich sind, die im Jahresziel definierten Ziele erfragt werden können sowie Platz für innovative Vorschläge durch die Befragten möglich sind. Dazu haben wir oft halboffene Fragen gestellt. Weinreich und von Linder sagen dazu: „Halboffene Fragen ... sind der Versuch, die Vorteile der geschlossenen Fragen zu nutzen und deren Nachteile zu vermeiden. Leider bedeutet die Auswertung halboffener Komponenten meistens auch mehr Aufwand als vorstrukturierte geschlossene Fragen“ (2008, S.55). Um mehr Informationen und allenfalls auch innovative Ideen zu erhalten, haben wir entschieden, diesen Aufwand in Kauf zu nehmen. Die Interviews mit den Mitarbeitenden der sozialen Dienste wurden telefonisch zu vorher von uns angefragten Terminen durchgeführt. Die Fragen (Anhang 7) wurden bei Terminzusage zugesandt. Damit hatten die Befragten möglichst wenig Aufwand (15 Minuten), was die Bereitschaft zur Beteiligung erhöhte. Die Meisten der Angefragten haben sich bereit erklärt teilzunehmen. In der Folge werde ich einige Ergebnisse präsentieren und den weiteren Handlungsbedarf aufzeigen. Wo bereits Massnahmen durchgeführt wurden, werde ich diese ebenfalls beschreiben. Auch hier werde ich die Struktur des EFQM Modells beibehalten.

4.2.5.1. *Mitarbeiterbezogene Ergebnisse*

Für den Workshop im Juni 2015 war geplant, die Ergebnisse der Befragungen zu präsentieren. Kurz davor wurde dem Leitungsteam klar, dass auch die Mitarbeitenden befragt werden müssen,

um ein vollständiges Bild gemäss EFQM Modell zu erhalten. Somit wurde vom Leitungsteam kurzerhand ein Fragebogen (Anhang 8) erarbeitet und den Mitarbeitenden zum anonymen Ausfüllen gegeben. Die Mitarbeitenden hatten lediglich drei Tage Zeit für das Ausfüllen des Fragebogens, was zu einigem Unmut führte und gemäss ihren Rückmeldungen auch das Ergebnis negativ beeinflusste. Für das Leitungsteam war es jedoch die schlechtere Option auf die Meinung der Mitarbeitenden zu verzichten. Von 23 Personen haben 19 den Fragebogen ausgefüllt und retourniert. Die Ergebnisse zeigten, dass sich die Mitarbeitenden in den meisten Themenbereichen hohes Wissen und gute Fähigkeiten attestierten. Die folgenden Ergebnisse waren auffallend und wurden am Mitarbeiterworkshop präsentiert.

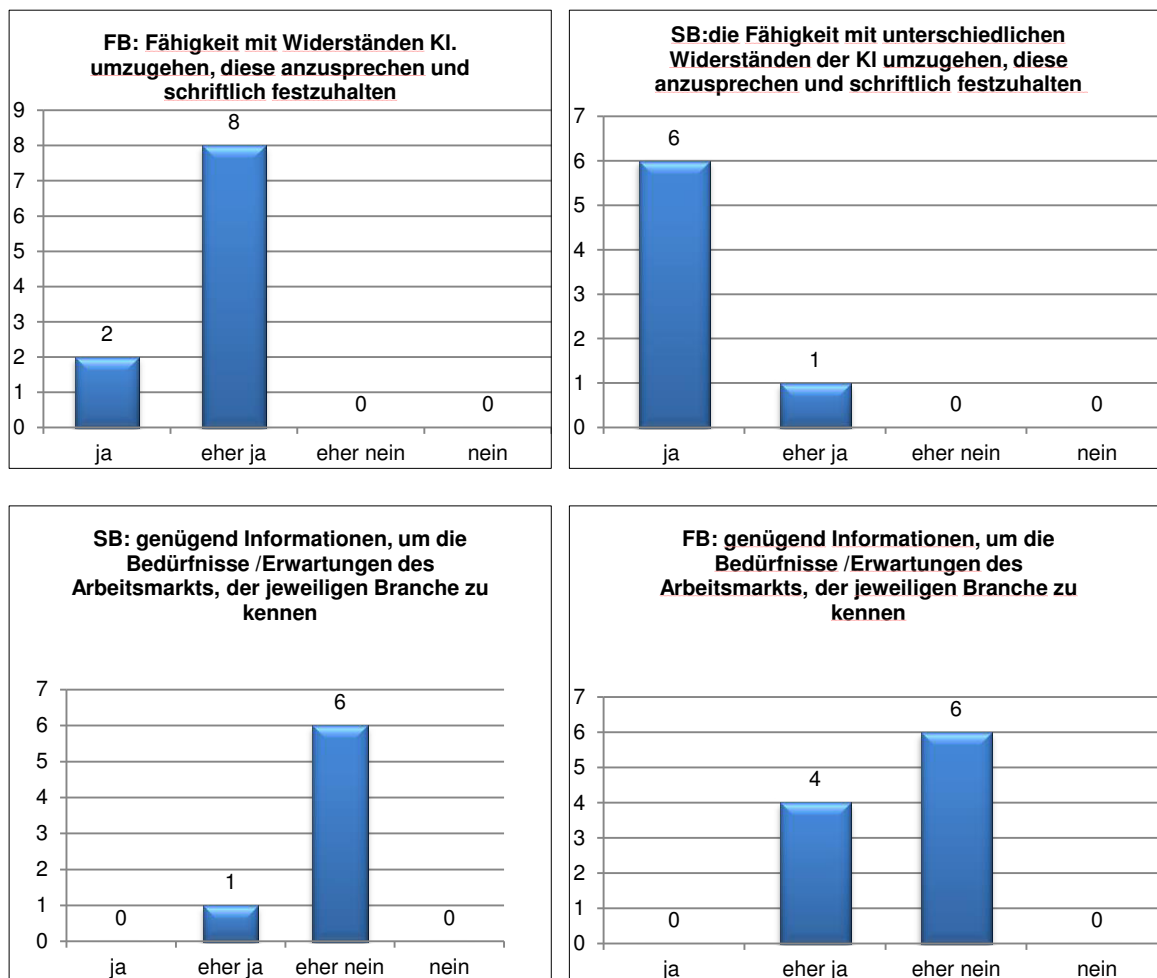


Abbildung 7: Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung (FB: n=10, SB: n=7, Juni 2015)

Dann wurden Fragen zur Qualität der Zusammenarbeit mit der Leitung und externen Stellen gestellt. Dabei fiel auf, dass bei der Zusammenarbeit mit der Leitung vier Personen unzufrieden waren, was ca. 20% der befragten Mitarbeitenden ausmacht.

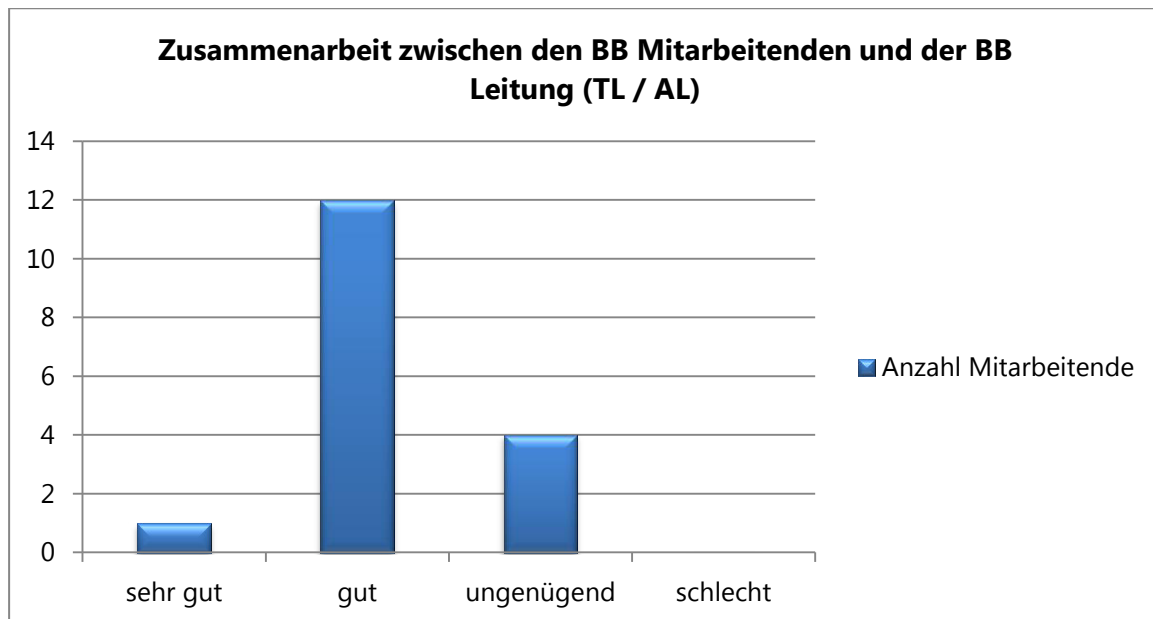


Abbildung 8: Ergebnis Mitarbeiterbefragung (n=17, Juni 2015)

Die hohe Anzahl an kritischen Stimmen in der Mitarbeiterbefragung hat das Führungsteam aufgrund der vorangehenden Feedbacks und den Meldungen im Prozessreview sehr erstaunt und auch betroffen gemacht. Es war teilweise von fehlender Wertschätzung und zu autoritärer Führung die Rede, von unklaren Auslegungen der Regeln und wenig Mitspracherecht. Diese Rückmeldungen nimmt das Führungsteam ernst und entschied dies in Mitarbeitendengesprächen und Teamsitzungen, mit den entsprechenden Gruppen zu thematisieren. Aufgrund der Abfrage des spezialisierten Wissens konnte eine Zuordnung nach Teams gemacht werden. Die Betroffenheit darüber wurde auch im Workshop und den Teamsitzungen thematisiert. Diese Offenheit der Leitungspersonen wurde von den Teams dann wiederum sehr geschätzt und damit dem Führungsteam Transparenz und Lernbereitschaft attestiert. Um eine Massnahme die ergriffen wurde zu verdeutlichen, werde ich beschreiben, was dazu in meinem Team, dem Sozialbereich der Basisbeschäftigung durchgeführt wurde.

Drei Mitarbeitende haben nicht an der Befragung teilgenommen. Sie sollten nachträglich noch die Möglichkeit erhalten, eine anonyme Einschätzung abzugeben, damit sie sich an der Diskussion in der Teamsitzung beteiligen konnten. Nach dem Rücklauf dieser drei Fragebogen hat sich die Auswertung bereits massgebend verändert. Von den 10 Mitarbeitenden waren noch drei unzufrieden mit der Leitung oder gaben zwar gut in der Befragung an, machten jedoch kritische Rückmeldungen bei den Schwächen. Trotzdem ist ein Drittel unzufriedene

Mitarbeitende noch sehr hoch, was Massnahmen der Teamleitung erforderten. Es war zudem auffallend, dass die negativen Rückmeldungen zum Teil genau den gleichen Wortlaut aufwiesen, was auf ein Gruppenprozess hindeutete und Fragen aufwarf. Da in der Auswertung vereinzelt Begriffe wie „wenig Wertschätzung“ und „viel Kontrolle“ fielen, entschied ich mich dazu, diese Themen an einer Teamsitzung aufzunehmen.

Die Auseinandersetzung an der Teamsitzung wurde allgemein als positiv bewertet. Es wurde erfragt, was Wertschätzung für die Mitarbeitenden bedeutet und auch die Teamleitung hat dazu ihre Meinung erläutert. Es hat erstaunt, dass Wertschätzung unterschiedlich gesehen wird und es deshalb zu Missverständnissen führen kann (Anhang 11). Zudem wurde das Thema Kontrolle und Führung in einem weiteren Zusammenhang (im Kontext der Organisation) diskutiert, was zu mehr Wissen des Teams führte.

4.2.5.2. *Kundenbezogene Ergebnisse*

Hierbei wurden die Mitarbeitenden der Sozialen Dienste als unsere Hauptauftraggeber (32 Personen von allen Sozialzentren und aus allen Teams) befragt. Es wurden Fragen gestellt zur Qualität der Empfehlung und dem Angebot allgemein (Anhang 7). Zudem wurden die Anschlussangebote befragt (20 Institutionen, möglichst unterschiedliche Angebote, Anhang 8). Dabei ging es ebenfalls um die Qualität unserer Empfehlung. Die Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Die Auswertung ergab unter anderem folgende Ergebnisse, die im Mitarbeiterworkshop im Juni 2015 präsentiert wurden:

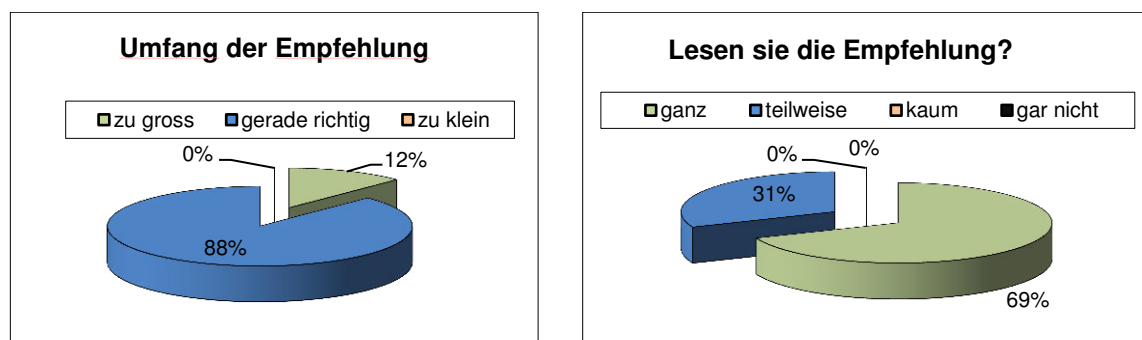


Abbildung 9: Ergebnis Kundenbefragung (n=32, Juni 2015)

Vor dieser Befragung gingen wir davon aus, dass unsere Empfehlung vom Umfang her sehr umfassend ist und meist nicht gelesen wird. Die positive Resonanz auf unser Produkt freute uns

sehr und spornt uns an, weiterhin an der Empfehlung festzuhalten.

Auf die Frage, was die Sozialarbeitenden (Anzahl in Klammer) gerne anders hätten, wurde Folgendes geantwortet:

- Anmeldeprozedere Montag, Dienstag (5)
- Abklärung für Hochqualifizierte*, Junge Erwachsene, Fachkräfte (3)
- realistischere Lösungen*, Priorisierung, Alternativplan (3)
- Regeln WSH beachten (2)
- bessere Orientierung, Übersicht, Absenzenübersicht (2)
- Bei Absenzen sofortige Meldung per Tel. oder Mail (2)
- zu wenig Plätze Übersetzungsbedarf (1)
- Lohnauszahlungen (1)
- Verhalten klarer darlegen, lieber ohne Commitment (1)

Abbildung 10: Zusammenzug aus Ergebnisse Befragung SOD, * Ergebnisse der Kundenbefragung SEB wurde miteinbezogen (Merhfachnennungen möglich)

Zwanzig der 32 befragten Personen gaben an, dass sie mit der Zusammenarbeit und der Kommunikation sehr zufrieden sind und die Dienstleistung als Unterstützung sehr schätzen.

Aus der Befragung der Anschlussangebote ergab sich ein ähnliches Bild, wobei auch dort klar wurde, wie sehr sie die Empfehlung der Basisbeschäftigung schätzen und als Unterstützung für ihre Arbeit sehen. Zudem wurde auch dort die Zusammenarbeit und Kommunikation als sehr gute bewertet. Der Anlass BB-Bar, welcher von uns zweimal jährlich organisiert wird, wurde ebenfalls als Plattform für Vernetzung besonders oft positiv erwähnt.

Die Klienten, welche ebenfalls unsere Kunden sind, werden seit einigen Jahren bei ihrem Austritt mit einem anonymen Fragebogen (Anhang 9) befragt. Die Zufriedenheit mit der Arbeit und den Gesprächen liegt (gut und sehr gut) bei über 95%. Hier gibt es nur sehr wenige Meldungen, was sie gerne anders hätten. Viele sehen unser Angebot als Chance und erfahren dadurch Unterstützung für ihre berufliche und soziale Integration.

Aus dem Benchmarking ergab sich, dass wir in der Deutschschweiz die einzige Institution sind, welche Abklärungen in so hoher Strukturiertheit kombiniert mit einer so hohen Klientenzahl durchführt. Trotzdem konnten einige Punkte als mögliches Verbesserungspotenzial

herausgezogen werden.

- Unsere Arbeitsagogen halten die Kompetenzen der Klientinnen und Klienten in aufwändiger Weise fest. Hier haben andere Institutionen einfachere Lösungen.
- Es existieren in anderen Institutionen Kurzassessments, wo die Potenzialabklärung aufgrund eines Tages mit Gesprächen und Gruppensettings stattfindet.

Beide Institutionen (Winterthur, Basel Stadt) waren bereits bei uns zu Besuch und haben sich für unsere Abläufe und Prozesse interessiert. Dadurch sehen wir unser Angebot betätigt. Es wurde nun im Leitungsteam entschieden, eine Institution, die IV-Abklärungen durchführt zu besuchen. Diese bedienen zwar ein anderes Klientel, haben aber einen ähnlichen Auftrag und schliessen die Abklärung ebenfalls mit einem Bericht ab. Dort können allenfalls neue Inputs für unseren Betrieb gewonnen werden. Zu beiden Punkten, die als Verbesserungsmöglichkeiten definiert wurden, sind Arbeitsgruppen gebildet worden.

4.2.5.3. Gesellschaftsbezogene Ergebnisse

Als gesellschaftsbezogenes Ergebnis kann gemäss Rügg-Stürm (2003, S.14) insbesondere das Image gesehen werden. Aufgrund der Kundenbefragung ist deshalb von einer hohen Akzeptanz auszugehen. Es wurde oft geantwortet, dass das Angebot der Basisbeschäftigung als Unterstützung gesehen wird, da die Sozialarbeitenden des Sozialdienstes kaum je die Gelegenheit haben, ihre Klienten über einen längeren Zeitraum zu sehen. Sie schätzen es sehr, dass sie das Thema Arbeitsintegration bei einem Teil der Klientinnen und Klienten delegieren können und einen ausführlichen Bericht in hoher Qualität erhalten, der ihnen wiederum als Diskussionsgrundlage dient. Somit entsprechen wir einem Bedürfnis und haben auch gesellschaftlich eine hohe Relevanz. Aufgrund meiner Berufserfahrung wird Arbeit in der Schweiz als sinn- und identitätsstiftend angesehen. Um auch Menschen mit einem Handicap den Einstieg in die Arbeitswelt wieder zu ermöglichen, können wir mit unserem Angebot einen Beitrag leisten. Gemäss SAQ (2012, S. 22) gehört auch die Einhaltung behördlicher Vorgaben zu den gesellschaftsbezogenen Ergebnissen. In der Basisbeschäftigung sind wir als städtische Organisation auch dem politischen Wandel und dem Spardruck unterworfen. Zudem gibt es von unserem Hauptkunden, den sozialen Diensten, immer wieder Ansprüche, die wir zu erfüllen versuchen. Deshalb haben wir im Leitungsteam noch zusätzliche Ergebnisse oder Trends

definiert, die uns aktuell beschäftigen.

- Wirtschaftliche Umwälzungen und dadurch Veränderungen im Arbeitsmarkt
- Reduktion der Gegenleistungspauschale (Zulagen) durch Regierungsrat per Mai 2015
- Anpassung SKOS Richtlinien
- Neue Ressortzuständigkeit bei den SOD für «Soziale Integration»
- Abschaffung Gegenleistungspflicht über 55 Jahre per 2016
- Restriktivere Handhabung bei den Sozialversicherungen, vor allem bei der IV-Stelle
- Intensivere Zusammenarbeit mit dem RAV bzw. AWA wird angestrebt
- Finanzieller Druck - Optimierungen
- Keine zusätzlichen Ressourcen, wenn nicht sogar Abbau in der Arbeitsintegration
- Ideen von Anpassungen bei Velafrica (grosser Kunde)
- Ergebnisse der Klientenbefragung in der AI

Ausgehend von diesen Punkten und den zuvor beschriebenen Ergebnissen, wurde der weitere Handlungsbedarf definiert, der im nächsten Kapitel dargelegt wird.

4.3. Handlungsbedarf

Nach der Präsentation dieser Ergebnisse der Befragungen und den Anforderungen, die von unseren Kunden oder der Leitung SEB an uns gestellt werden, haben wir uns im Gesamtteam der Basisbeschäftigung am Workshop auf die folgenden Themen zur Bearbeitung festgelegt:

1. **Promas / Intranet** (Kenntnisse im Team erhöhen)
2. **Konfrontation KlientInnen und Dokumentation** (wie können KlientInnen besser mit ihren gezeigten Leistungen oder ihrem Verhalten konfrontiert werden und die Dokumentation prägnanter formuliert werden.
3. **Anschlussangebote** (Kenntnisse im Team erhöhen)
4. **Arbeitsmarkt** (Kenntnisse im Team erhöhen)

5. **Lebensläufe** (mehr Lebensläufe in Basisbeschäftigung erstellen ohne zusätzliche Ressourcen)
6. **Kompetenzfelder** (neue technische Lösung zur Darstellung der Grundkompetenzen der Klientinnen und Klienten)
7. **Unterscheidung BI (Berufliche Integration) und SI (Soziale Integration)** (Kriterien erarbeiten zur Unterscheidung sowie wo und wie festhalten in der Empfehlung)
8. **Verkürztes Matchingverfahren für Klienten über 55** (Lösungsvorschlag für Verkürzte Abklärung)
9. **Velafrica** (Wie könnte Basisbeschäftigung doppelt oder dreimal so viele Velos jährlich aufbereiten)
10. **0815 Lösungen versus wirtschaftliche Hilfe** (Alternative Pläne für KlientInnen innerhalb Richtlinien der wirtschaftlichen Sozialhilfe, Vorgehen und Ideen)
11. **Angebote für Hochqualifizierte** (braucht es das und wenn ja, wie soll dies aussehen)

Die Definition der Arbeitsgruppen im Gesamtteam war uns wichtig, damit ein Konsens entsteht. Sommerhof sagt dazu: „Nicht die brillante Organisationsanalyse eines Einzelnen löst Handlungsdruck aus, sondern das gemeinsame Erkennen der Potenziale und daraufhin das gemeinsame Priorisieren von Handlungsfeldern“ (2013, S. 83). Deshalb wurden im Workshop zuerst die Ergebnisse der Befragung präsentiert (Anhang 10) und diskutiert. Die Mitarbeitenden sollten hier auch erfahren, wie gut ihre Arbeit bewertet wird. Ausgehend von dieser Erkenntnis haben sie in Gruppen die Themen, woran gearbeitet werden soll, definiert. Diese wurden dann vom Leitungsteam noch ergänzt. Die Einteilung in die Arbeitsgruppen erfolgte dann durch das Leitungsteam aufgrund von vorgängig angemeldetem Interesse und einer grösstmöglichen Durchmischung. Die Arbeitsgruppen wurden im Leitungsteam verteilt und die Leitungspersonen fungieren als Ansprechpersonen. Ansonsten wurden Ziele und Rahmenbedingungen für die einzelnen Gruppen vom Leitungsteam definiert und die Gruppen arbeiten nun selbstorganisiert an den Themen. Eine Überprüfung der Stossrichtung der einzelnen Gruppen findet durch eine andere Arbeitsgruppe im Verlauf der Bearbeitung statt (Feedbackschleife). Am Workshop im September 2015 werden dann die Lösungsvorschläge von den Teams vorgestellt.

In einem nächsten Schritt sollen nun die Handlungsstrategien, die bis jetzt umgesetzt wurden aufgrund der drei Lernebenen nach Argyris und Schön betrachtet werden.

4.4. Innovation und Lernen

Einschleifenlernen findet dann statt, wenn aufgrund des Ziel- und Ergebnis Vergleichs eine Abänderung des Ziels stattfindet, also aus Erfahrungen gelernt und das Verhalten angepasst wird. Diese Art zu lernen findet in unserem Betrieb laufend statt. Da der Prozess in der Basisbeschäftigung stark reglementiert ist, lernt jedes Mitglied in diesem Modus. Da bei der Bearbeitung des Jahresziels nun die Mitarbeitenden in den Arbeitsgruppen arbeiten, kann noch keine Aussage zu den Lernerfolgen bezüglich der einzelnen Handlungsansätze gemacht werden. Die bis jetzt durchgeführten Massnahmen wurden jeweils vom Leitungsteam definiert. Diese waren bis jetzt:

1. Die Entscheidung, dass aufgrund des Prozessreviews die in Kapitel 4.1. beschriebenen Massnahmen verfolgt werden.
2. Die Definition des Jahresziels 2015 und der geplante Ablauf zur Zielerreichung (Kapitel 2.4.).
3. Der Umgang mit dem Ergebnis aus der Mitarbeiterbefragung zum Thema Zusammenarbeit mit der Leitung.

Diese drei Punkte werden nun aufgrund der Lernebenen betrachtet.

Zielsetzung und Durchführung der Massnahmen aus dem Prozessreview

Beim Prozessreview wurden gemäss RADAR die Ergebnisse gesammelt, Ziele und Vorgehen definiert und die Umsetzung wurde in die Wege geleitet. Die Bewertung findet periodisch im Kader statt und Ziele sowie Massnahmen werden wenn nötig angepasst. Somit findet der Prozess meist auf der Ebene von Einschleifenlernen statt. Im Anschluss an die Bewertung nach dem Prozessreview fand eine Sequenz statt, bei der alle Beteiligten eine Rückmeldung zum Verfahren an sich geben durften. Dabei wurde klar, dass es als aufwändiges Verfahren gesehen wird, bei dem aber viel gelernt werden kann über die eigene Organisation und die

dahinterstehenden Haltungen und Wertvorstellungen. Zudem gab es damit auch die Möglichkeit zu diskutieren, wie wir lernen. Dabei wurde klar, dass die Diskussion in gemischten Gruppen über Prozesse ein hohes Lernpotenzial beinhalten und weiterhin gefördert werden sollte.

Bei der Bearbeitung der Massnahmen aus dem Prozessreview wurde ebenfalls vor allem im Modus des Einschleifenlernens gelernt. Es gab jedoch Punkte, wo auch auf den anderen Ebenen gelernt wurde. Dazu möchte ich das Beispiel der Seitenwechsel anführen. Arbeitsagogen haben vermehrt in ihnen fremden Fachbereichen ausgeholfen und zum Teil auch längere Stellvertretungen übernommen. Damit konnten sie ihr Fachwissen in den neuen Bereichen erweitern, was zu einem persönlichen Lernerfolg führte. Zudem brachten sie ihr neues Wissen in ihre angestammten Bereiche zurück und förderten damit eine bessere Zusammenarbeit zwischen den Bereichen. Hier hat Lernen auf der zweiten Ebene stattgefunden, da Haltungen verändert wurden und damit das Verständnis sowie die Kommunikation untereinander verbessert werden konnte. Zudem haben sich die Mitarbeitenden auch mehr zugetraut und konnten spontan einspringen und damit zu einer flexibleren und kundenfreundlicheren Planung beitragen. Bei der Reflektion in einer Teamsitzung wurde diskutiert, dass wir vor allem durch Erleben lernen und diese Einsätze eine Möglichkeit sind, um neues Wissen zu generieren. So konnte auch auf der Ebene des Deutero learning gelernt werden. In Zukunft wird das Führungsteam darauf achten, immer wieder solche erlebnisorientierten Möglichkeiten zu schaffen, um den Teams lernen vor Ort zu ermöglichen.

Definition des Jahresziels und Ablauf der Bearbeitung

Obwohl der Aufwand für dieses Jahresziel bereits vorgängig als hoch erachtet wurde, hat sich das Führungsteam dazu entschlossen, das Ziel anzugehen. Der Auslöser dazu war die Möglichkeit etwas zu lernen und unseren Betrieb weiter zu verbessern. Während der Durchführung wurde oft auf der Ebene des Einschleifenlernens gelernt. Gerade bei der Durchführung der Befragungen mussten Ziel und Vorgehen laufend angepasst werden. Der Ablauf wurde aufgrund der Annahmen des Leitungsteams und den Ergebnissen aus dem Prozessreview formuliert. Dass kurz vor dem 1. Workshop entschieden wurde, die Mitarbeitenden zu befragen, war auf der Ebene des Zweischleifenlernens anzusiedeln. Aufgrund der Auseinandersetzung mit EFQM wurde klar, dass es ohne das Wissen und die Zufriedenheit

der Mitarbeitenden keine vollständige Erfassung der Ist- Situation ist. Die Berücksichtigung der Mitarbeitenden in der Planung geschah daher nicht ohne Grund. Anfangs bestand die Annahme, dass unsere Mitarbeitenden zufrieden und sehr selbstorganisiert arbeiten und deshalb diese Befragung nicht nötig sei. Da es jedoch immer wieder einzelne Mitarbeitende gab, die ihre Unzufriedenheit äusserten und aufgrund der Auseinandersetzung mit EFQM, haben wir unsere Einstellung dazu geändert und die Befragung durchgeführt. Hier fand also ein Lernen auf der zweiten Ebene statt. Die kurzfristig angesetzte Befragung führte dann jedoch zu einigem Unmut und hat wohl teilweise auch das Ergebnis mitbeeinflusst. Das Leitungsteam hat sich danach sehr intensiv ausgetauscht. Die Grundhaltung, dass diese Befragung wichtig war, hat sich nicht geändert und auch der Zeitrahmen hätte nicht anders angegangen werden können unter den gegebenen Umständen. Die Betroffenheit über die Ergebnisse hat das Leitungsteam dazu gebracht, sich darüber auszutauschen, wie wir agieren und lernen. Offenbar benötigt es ab und zu einen Weckruf, der durchaus unangenehm sein kann, um uns dazu zu bringen gewisse Themen anzugehen, die sonst aus Zeitgründen vernachlässigt werden. Diese Erkenntnis kann für das Leitungsteam auch bei zukünftigen Entscheidungen herangezogen werden. Aufgrund des Ergebnisses wurde das weitere Vorgehen definiert. Dazu soll ein Beispiel dazu herausgegriffen werden.

Umgang mit dem Ergebnis der Mitarbeiterbefragung zum Thema Führung

Hier sollen die Lernebenen in der Bearbeitung des Themas ‚Zusammenarbeit mit der Führung‘ im Sozialbereich betrachtet werden, da ich diese als Leiterin des Sozialbereichs selbst miterlebt habe. Wie schon beschrieben, wurde das Thema Wertschätzung bearbeitet und ausgewertet (Anhang 11). Die Erkenntnis, dass Wertschätzung von vielen Mitarbeitenden als Lob und Vertrauen in die Arbeit gesehen wird, von der Leitungsperson jedoch als Delegation von Aufgaben und zur Verfügung stellen von Rahmenbedingungen für die Ausführung der Aufgaben, war spannend. Das Team benötigt offensichtlich viel verbale Anerkennung, um Wertschätzung zu erfahren. Andere Formen von Anerkennung werden als weniger wertschätzend erfahren. Aufgrund der Sitzung zu diesem Thema wurde Verständnis geschaffen und auf der Ebene des Zweisehlfenlernens dadurch auch die Haltung und Wertvorstellungen verändert. Bei der anschliessenden Diskussion darüber, wie diese Sitzung ankam, wurde klar, dass diese Art von Austausch geschätzt wird und die Teilnehmenden alle froh waren, etwas dazu

gelernt zu haben. Dies hat gezeigt, dass wir im Dialog lernen, indem es nicht darum geht in Opposition zu gehen, sondern dialogisch zu diskutieren. Senge (2011, S.281) sagt dazu, dass ein Führungsperson abwehrendes Verhalten thematisieren muss, ohne sie weiter zu verstärken. Dies kann gelingen, indem er oder sie sich die eigene Abwehr eingesteht und nach den Gründen forscht. Durch das daraus entstehende Verständnis, kann genau wie im Beispiel dieser Teamsitzung, als Motor für das Lernen, wie wir lernen, gesehen werden.

Ausgehend von diesen drei Beispielen, wo Lernen auch auf zweiter und dritter Ebene stattfand, nehme ich an, dass die Mitarbeitenden und Führungskräfte der Basisbeschäftigung bereit sind, das eigene Handeln laufend zu überprüfen. Auch sind bereits Gefässe vorhanden, die dies ermöglichen. Trotzdem gehe ich davon aus, dass wir uns auch in Zukunft mehrheitlich im Modus des Einschleifenlernens bewegen werden, da die Basisbeschäftigung sehr hoch reglementiert ist. Dies ist aufgrund der hohen Klientenzahlen auch nötig. Trotzdem gibt es Freiräume, welche die Mitarbeitenden teilweise und die Führungskräfte etwas häufiger nutzen, um die Institution voranzubringen. Im nächsten Teil werde ich das Thema der nötigen Voraussetzungen noch vertiefter darlegen und diese im Text jeweils hervorheben.

5. Nötige Voraussetzungen der Institution für die Zukunft

Bei der Bearbeitung der Situation im Team zum Thema Wertschätzung wurde klar, dass die Auseinandersetzung damit, was und wie wir gelernt haben, Emotionen bei den Teilnehmenden weckt und diese ein guter Motivator sind. Gemäss Kohler (2014, S.118) sind für die dauerhafte Anwendung des Excellence Ansatzes die folgenden Voraussetzungen des organisationalen Lernens nötig:

- Integration von Werten und Normen
- Permanente Lern-, Anpassungs- und Innovationsfähigkeit
- Eine Atmosphäre der offenen Kommunikation
- Eine partnerschaftliche Führung
- Das Nutzen des Potenzials der Organisationsmitglieder
- Deren Leistungsorientierung, -bereitschaft und -fähigkeit
- Dialogische Einbeziehung der Mitarbeitenden

Dafür ist als Grundvoraussetzung gemäss Kohler (2014, S. 119) ein Klima nötig, indem

konfliktträchtige und unangenehme Themen offen angesprochen werden können. Darüber hinaus ist die Reflexion des Einzelnen, in den Teams und der Organisation ebenfalls wichtig.

Die Mitarbeitenden und Teams der Basisbeschäftigung bringen bereits einige dieser Voraussetzungen mit. Kritik wird in der Basisbeschäftigung ernst genommen. Die Mitarbeitenden haben die Möglichkeit Verbesserungsvorschläge anzubringen und zu diskutieren. Dazu besteht eine für alle Mitarbeitenden zugängliche Liste, wo Vorschläge eingetragen werden können. Diese werden vom Leitungsteam bearbeitet und wenn nötig zur Diskussion gestellt. Trotzdem werden wohl nicht alle unangenehmen Themen offen angesprochen.

Hierzu wäre es sinnvoll, die **dialogische Diskussion** zu üben. Dabei geht es darum einen Dialog zu führen und zu hinterfragen, ohne seine eigene Meinung durchsetzen zu wollen. Dies könnte in den Teamsitzungen geübt werden. So propagiert auch Senge (2011, S. 259) das Teamlernen, indem man kritisch hinterfragt, inwiefern das eigene Handeln die Probleme verursacht und nicht „den Anderen“ die Schuld gibt. Dabei geht es darum, dass sich die Teilnehmenden nicht länger in Opposition zueinander befinden, sondern Einsichten entwickeln, die auf einem gemeinsamen Sinn beruhen. Im Dialog erforscht die Gruppe komplexe Fragen unter verschiedenen Blickwinkeln. Der Einzelne legt sich nicht auf seine Meinung fest, sondern ist offen für alle Ansichten.

Ein Punkt, der in den Arbeitsgruppen nicht bearbeitet wird, aber als Grundvoraussetzung für eine lernende Organisation gesehen wird, ist eine **gemeinsame Vision**. Dazu müsste einerseits die Vision der Teammitglieder bekannt sein und die Führungskräfte müssen die Vision des Unternehmens auch leben. Eine Vision kann für die Mitarbeitenden identitätsstiftend sein und ist stark motivierend (Glatz, 2011, S. 181). Sie inspiriert und macht Lust auf die Zukunft. Nach Senge (2011) ist es ein Lernhemmnis, wenn sich Mitarbeitende zu sehr mit ihrer Position beschäftigen und weniger mit den Unternehmenszielen. Um diesem Lernhemmnis vorzubeugen, wäre die Auseinandersetzung mit einer gemeinsamen Vision ein Gewinn. Auch die Personal Mastery könnte damit gefördert werden, damit sich Mitarbeitende nicht nur um die einzelnen Problemstellungen kümmern, sondern einen Blick fürs Ganze entwickeln. In der Basisbeschäftigung wie auch in vielen anderen Unternehmen ist die Vision in der Führungsetage entstanden. Durch die Bearbeitung des Jahresziels 2015 wird am Ziel des Betriebs, welches auf der Vision der Organisation beruht, gearbeitet. Indem gemeinsame Ziele definiert und

Handlungen zusammen entwickelt werden, kann sich eine gemeinsame Vision entwickeln. Da es gemäss Senge (2011) nicht möglich ist, die Mitarbeitenden dazu zu bringen, eine Vision zu haben, sondern lediglich durch Vorleben und gemeinsame Projekte eine Möglichkeit zur Entstehung besteht, machen ‚Visionsteamtage‘ wenig Sinn. Der Weg, gemeinsam an Zielen zu arbeiten und diese zu reflektieren, scheint mir dazu die richtige Vorgehensweise. Da die Ziele der Mitarbeitenden jeweils aus den Institutionszielen abgeleitet werden, ist ebenfalls ein Indiz, dass Institutionsziele von den Mitarbeitenden mitgetragen werden. Aufgrund der Problemlagen, die in Mitarbeitergesprächen von einzelnen Mitarbeitenden geäussert werden, kann aber auch davon ausgegangen werden, dass hier noch ein Entwicklungspotenzial besteht, sich nicht an den persönlichen Problemen aufzuhängen.

Die hohe Qualität der Empfehlung und die Bestätigung der Mitarbeitenden in der Befragung, dass sie in den meisten Bereichen über ein hohes Fachwissen verfügen, zeigen, dass das Wissen in der Organisation hoch ist. Das erfragte Wissen befindet sich jedoch in den Köpfen der einzelnen Mitarbeitenden. Bis jetzt gibt es in der Basisbeschäftigung in den Teamsitzungen regelmässig Fallbesprechungen und einen Fachaustausch. Der Fachaustausch ist dafür da, neue Informationen und Ideen in die Sitzungen einzubringen, damit alle von diesem Wissen profitieren können. Zudem werden regelmässig externe Fachleute eingeladen, ihr Angebot vorzustellen. Ein Psychiater kommt viermal jährlich, um offene Fragen zu Klienten, Symptomen, Medikamenten und Diagnosen zu diskutieren. Zu den Themen Anschlussangebote, 1. Arbeitsmarkt und Intranet wurden Arbeitsgruppen gebildet, die Lösungen zum Wissenserwerb erarbeiten. Die **Kommunikation über vorhandenes und neu erworbenes Wissen** findet also laufend statt und die Organisation lernt dabei. Wenn Wissen ausgetauscht wird, besteht die Chance, dass Organisationen intelligenter werden als die Summe ihrer Mitglieder und Leistungen vollbringt, die kein Einziger ihrer Experten allein schaffen könnte (Glatz, 2012, S. 263). Hier stellt sich die Frage, wo dieses Wissen gespeichert wird, ausser in den Köpfen der Mitarbeitenden. Versuche, Abmachungen schriftlich ausser in Protokollen, z.B. in Vereinbarungslisten festzuhalten, sind in der Basisbeschäftigung bis heute gescheitert. Meine Einschätzung, weshalb dies so ist, mag gewagt sein, ist jedoch nach der Auseinandersetzung mit dem Thema der lernenden Organisation schlüssig. Offensichtlich sind unsere Mitarbeitenden bereit, jedes Thema und jede Frage offen anzugehen und ohne vorgefertigte Lösungen auch neue Entscheidungen zu treffen und Wissen laufend zu ergänzen. Auch kommt es bei der

Generation von neuem Wissen darauf an, dass bereits vorhandenes Wissen wieder verlernt werden kann, um sich für neue Lösungen zu öffnen. Glatz zitiert dazu Simon (1997), der sagt, dass dort wo Wissen regelmässig angewandt wird, keine Veranlassung zum Hinterfragen besteht. Er sagt dazu treffend: „Wo Wissen bewahrt wird, wird Lernen verhindert“ (Glatz, 2012, S. 269). Die vorhandenen Sitzungsgefässe der Basisbeschäftigung sind also weiterhin für Diskussionen zu nutzen. Hier wäre anzuregen, dass nicht nur auf der Ebene von Singleloop und in einigen Fällen in Doppelschleifen gelernt werden soll, sondern sich die Teams auch öfters darüber austauschen, wie denn nun gelernt wurde. Dazu eignen sich beispielsweise die fachübergreifenden Arbeitsgruppen zu den aktuell bearbeiteten Themen. Zudem erachte ich es als sinnvoll, wenn bei Fallbesprechungen anhand des Konzeptes der Ressourcen- und Sozialraumorientierung (RSO, Kollegiale Beratung) vorgegangen wird. So kann das Wissen zu RSO während der Fallbearbeitung in den Teams implementiert werden. Diese Art von Lernen erfolgt dann auf der zweiten Ebene, indem die Haltung verändert wird.

Um Innovation noch weiter zu fördern wurde dieses Jahr bereits begonnen, dass gemischte Arbeitsgruppen zu Themen entstehen, die selbstorganisiert arbeiten und Lösungen entwickeln. Ob in der Literatur zu EFQM in Form des RADAR Zyklus, bei den Lernebenen von Argyris und Schön oder bei Senge, läuft es immer auf das Thema **Reflektion** hinaus. Wiener (2015, S.1) sagt dazu:

Change durch Reflexion, also durch prozessuales Lernen verspricht die grösste Wirkung und Nachhaltigkeit. Sie ist der Schlüssel zu einer Kulturveränderung. Jeder im Unternehmen, egal auf welcher Hierarchiestufe, muss sich stetig mit Fragen wie „warum ticke ich so? Welche Verhaltensweisen muss ich verlernen, um andere Verhaltensoptionen wahrnehmen zu können? Wie tickt das Unternehmen? Welches sind die Risiken und was müssen wir gemeinsam lernen und verlernen, damit wir unseren Zielen näherkommen?“ stellen. Selbstreflexion, kollektive Reflexion, Anwendung, Verlernen und lernen, keiner darf davon ausgeschlossen sein.

Dazu müsste in der Basisbeschäftigung auch Raum geschaffen werden. Viele Mitarbeitende sehen dies als Zeitverschwendung, da sie lieber „richtig arbeiten“ möchten. Das Bewusstsein zu schaffen, dass Reflektion die Grundvoraussetzung ist, um beweglich zu bleiben und aus Fehlern zu lernen, müsste zur Kultur werden. Um die persönliche Reflektion anzuregen, besteht für das Führungsteam die Möglichkeit, die Reflektion als Instrument bei allen Teamanlässen oder

Gruppentätigkeiten sowie in den Linien und Zielvereinbarungs- und Auswertungsgesprächen durchzuführen. So wird es längerfristig selbstverständlich, dass Reflexion ein wichtiger Bestandteil aller Tätigkeiten ist. Reflektion bedeutet aber nicht, dass man in allen Punkten eine Einigung erlangt, wie Senge (2011, S.335) beschreibt, sondern alles anzuhören und ein gemeinsames Verständnis zu erlangen. Dies setzt voraus, dass alle ihre Meinung äussern können, auch wenn diese von der Mehrheit abweicht. Die Sitzungskultur in der Basisbeschäftigung ist bereits so, dass dies möglich ist. Deshalb würde ich davon abraten, spezielle Räume und Gefässe zur Reflektion zu schaffen, da sie laufend in der täglichen Arbeit stattfinden soll. Beim nächsten Workshop wird deshalb Zeit eingeplant, wo das Vorgehen des selbstorganisierten Arbeitens reflektiert und eine Aussage dazu, wie wir lernen, gemacht werden kann.

In diesem Jahr besuchen sich die Mitarbeitenden gegenseitig bei einem Beratungsgespräch und geben dem Gesprächsführer ein **Feedback** nach einem Leitfaden ab. Feedback ist eine Methode, um über Fehler zu sprechen, diese willkommen zu heissen und mit einem Lernprozess darauf zu reagieren (Haberzettl und Schinwald, 2011, S. 194). Diese Methode der Tandemgespräche eignet sich zudem gut dafür, Wissen auch für andere zugänglich zu machen. Deshalb empfehle ich, die Feedbackgespräche auch in den kommenden Jahren weiterzuführen.

Als Teamleiterin stellt sich für mich zuletzt die Frage, welche Fähigkeiten dies von der **Führung** verlangt. Gemäss Kohler benötigt es, wie zu Beginn dieses Kapitels erwähnt, eine partnerschaftliche Führung. In einem städtischen Betrieb bestehen Rahmenbedingungen und Anforderungen, die von aussen der Basisbeschäftigung einen Rahmen geben und Vorgaben machen. Hier gilt es, den Mitarbeitenden immer wieder die Ziele und Rahmenbedingungen klar und verständlich darzulegen, damit sie verstehen, weshalb die Leitung gewisse Vorgaben definiert. Nun ist es wohl ein Trugschluss zu denken, dass die Führung die Mitarbeitenden „dazu bringen“ kann, innovativ und lernbereit zu sein. Obwohl in der Basisbeschäftigung nicht davon auszugehen ist, dass es Mitarbeitende gibt, die lediglich des Salärs wegen arbeiten kommen, sind die Motive wohl nicht alle auf die Unternehmensziele ausgerichtet. Da die Fluktuation im Betrieb jedoch gering ist, scheint die Aufgabe und das Betriebsklima für die Mitarbeitenden sinnstiftend zu sein. Glatz sagt, dass ein partizipativer Führungsstil von den Führungskräften ein Verhalten verlangt, welches gemeinsamen Beratungs- und Entscheidungsprozessen gegenüber aufgeschlossen ist. Kenntnisse von Mitarbeitenden sollen anerkannt und gefördert werden

(2012, S. 118).

Dies deutet auf die Praxis der **Selbstorganisation**, welche auch an der Führungsweiterbildung 2014 vermittelt wurde. Mit diesem Führungsinstrument lässt sich ein Team oder Unternehmen „wie durch unsichtbare Hand“, dazu führen, flexibel und kreativ ein hohes Mass an Ordnung und Zweckhaftigkeit herzustellen.

Statt mit neuen Anforderungen und Symptomkorrekturen das alte System heiss laufen zu lassen, tragen moderne Managementkonzepte der Existenz von Selbstorganisation offen Rechnung. Sie räumen den in der Organisation vorhandenen Kräften den Freiraum ein, den sie benötigen, um sich selbst ihrer rasch wandelnden Umwelt anzupassen. Dazu ist es nötig, direkte Steuerungsformen durch indirekte zu ersetzen. ...stattdessen werden vonseiten des Managements Angebote formuliert und Rahmenbedingungen geschaffen, die Selbstorganisation ermöglichen (Glatz, 2012, S. 137).

Der Rahmen dazu muss den Mitarbeitenden bekannt sein. Dieser sollte über Termine, Budget, Kompetenzen, Meilensteine, Qualität und Ressourcen definiert werden. So kommt der Führungsperson vermehrt die Rolle eines **Coachs** zu. Das bedeutet jedoch nicht, dass es keine Kontrolle mehr gibt. Denn die Führung muss im Betrieb auch gewisse Messkriterien definieren und diese überprüfen. Das EFQM Modell bietet dazu wiederum eine Art der Überprüfung, welche auch den Mitarbeitenden bekannt sein sollte. Als Coach ist es wichtig, ein Vorbild zu sein. Beim Coaching ist es gemäss Kostka (2007, S.50) wichtig, dass die Führung ein bestimmtes Menschenbild haben sollte, dass davon ausgeht, dass Mitarbeitende die Fähigkeiten etwas zu verändern in sich tragen. Sie benötigen dafür jedoch ein Ziel und die Möglichkeit eines erneuten Versuchs, wenn es nicht klappt. Die Anwendung von RSO (Ressourcen- und Sozialraumorientierung), kann also auch in der Mitarbeiterführung angewandt werden. Dies nehmen die Führungskräfte in der Basisbeschäftigung bereits ernst und setzen es um. Sie funktionieren als Team innovativ und kreativ, da sie in einem sehr dynamischen Umfeld agieren und sich laufend Überlegungen zu noch nicht Dagewesenem machen müssen.

Hier möchte ich meine Ausführungen zu den Voraussetzungen abschliessen, obwohl die Aufzählung sicher noch nicht abgeschlossen ist. Ich denke jedoch, dass die genannten Voraussetzungen wichtig und umsetzbar sind. Wenn wir es schaffen, diese zu berücksichtigen

und zu üben, sind wir für kommende Veränderungen gut gerüstet und können rasch auf Veränderungen reagieren.

6. Fazit

Die Analyse der Organisation und die Herangehensweise an das Jahresziel nach dem EFQM Modell haben bei mir viele Einsichten erzeugt. Wie Moll (2014, S. 13) treffend dazu sagt: „Alle die zu dieser Reise aufgebrochen sind, haben ein Bewusstsein dafür entwickelt, dass es sich bei dem Gedanken nicht um einen einmaligen Massnahmenkatalog handelt, der aus einem Soll-Ist-Vergleich einer Organisation abgeleitet wird. Business Excellence ist vielmehr eine Philosophie – eine Herangehensweise zur systematischen strukturierten Verbesserung“. Durch die gewählte Herangehensweise konnte ich einerseits unseren Betrieb besser kennenlernen und mich auch mit Themen wie Befragungstechniken, Lernen und Mitarbeiterführung auseinandersetzen, wozu die Zeit in Alltag oft fehlt. Obwohl der Aufwand zur Befragung der Kunden und Mitarbeitenden hoch war, konnte ich dabei viel lernen und die Befragungen durchzuführen war erfreulich, da ich die guten Rückmeldungen sowie die Anregungen aus erster Hand erfuhr. Dies anschliessend aufzubereiten und dem Team weiterzugeben, war ebenfalls sehr lehrreich für mich. Dabei erschien es mir wichtig, den Austausch im Führungsteam immer aktiv zu suchen, was unsere Zusammenarbeit oft auf die Probe gestellt hat, da wenig Zeit dafür zur Verfügung stand. Dabei war es uns wichtig, immer darauf zu achten, dass wir ausgehend von einer gemeinsamen Haltung kongruent kommunizieren. Das Modell des EFQM bietet dazu einen sinnvollen Bezugsrahmen, da die gemeinsame Sprache über gewisse Themen dazu gefördert wird. Um das Excellence Modell im Betrieb dauerhaft anzuwenden, müssten auch die Mitarbeitenden Informationen zum Modell haben. Der Aufwand dazu wäre jedoch sehr hoch. Deshalb plädiere ich dafür, die Sprache des EFQM Modells in Sitzungen zu verwenden, um eine „Implementierung Light“ zu ermöglichen. Bei der Auseinandersetzung mit dem Modell wurde mir aber klar, dass es vor allem darum geht, die Innovation und das Lernen zu fördern.

Mit der Gewichtung der Rückkoppelungsschleife des Lernens und der Innovation, konnte ich den Blick weg vom Soll-Ist-Vergleich auf die nötigen Voraussetzungen lenken, um in einer sich ständig wandelnden Umwelt längerfristig wettbewerbsfähig zu bleiben und einen Mehrwert für Kunden und die Gesellschaft zu erreichen. Der Vorteil des Fokus des organisationalen Lernens

liegt darin, dass Wissen und Innovation Personalwechsel und Veränderungen überdauern und somit eine nachhaltige Grundvoraussetzung liefern. Wenn die Haltung bei den Mitarbeitenden auf ständige Veränderungsbereitschaft eingestellt ist, wird die Zufriedenheit auch steigen. Nicht jede Veränderung wird Widerstand auslösen und die Ressourcen der Mitarbeitenden binden.

Trotzdem wäre es ein Trugschluss in einer städtischen Organisation von einer Implementierung der lernenden Organisation auszugehen. Bestehende Hierarchien können nur selten ausser Acht gelassen werden und ein Miteinbezug der Mitarbeitenden ist deshalb nicht immer möglich. Die Führungspersonen sollen jedoch bestrebt sein, sich immer wieder zu fragen, wo es möglich ist und es dann möglich machen.

Somit konnte ich die Anfangs aufgestellte Hypothese, dass organisationales Lernen eine Grundvoraussetzung zum Erreichen einer hohen Qualität im Betrieb ist, bekräftigen. Auch bringt die Basisbeschäftigung bereits viele Voraussetzungen für organisationales Lernen mit und wendet diese an. Die zugrundeliegende Fragestellung dieser Arbeit konnte ich weitgehend beantworten, obwohl das Jahresziel noch nicht abschliessend bearbeitet wurde. Genau hier hat sich gezeigt, dass die Voraussetzungen auch bei Vielem, was wir bereits tun, sichtbar wurden. Trotzdem hat erst die Reflektion bei der Auseinandersetzung mit einem Modell dazu geführt, dass dies vermehrt ins Bewusstsein gerückt ist.

Die nötigen Voraussetzungen für organisationales Lernen und damit zur laufenden Qualitätsverbesserung bringt die Basisbeschäftigung mit, da sie über ein innovatives und offenes Führungsteam und ebensolche Mitarbeitende verfügt. Auch sind die Prozesse klar und die Bereitschaft in der Organisation vorhanden, sich laufend anzupassen. Es müssen deshalb auch keine zusätzlichen Gefässe oder Abläufe geschaffen werden. Der grösste Lerneffekt bei der Überprüfung der Organisation war für das Leitungsteam, dass die systemische Denkweise nötig ist. Damit wurde uns klar, dass nicht alles gesteuert und vorausgesehen werden kann und sich die Institution auch bei der Planung von Projekten drauf einstellen muss, dass es am Ende anders wird als geplant. Gerade beim Bearbeiten des Jahresziels wurde aber auch klar, dass wir bereit sind, uns laufend anzupassen, wenn nötig. Dies setzt die dauernde Reflektion voraus, welche im Betrieb gepflegt wird.

Die Implementierung eines Modells kann also nicht das Resultat dieser Arbeit sein. Vielmehr geben die Modelle des EFQM und der lernenden Organisation eine Richtung vor und eine

gemeinsame Sprache, an der wir uns orientieren wollen. Wie Senge (2011, S. 8) dazu sagt: „beim Aufbau einer lernenden Organisation gibt es kein Endziel und keinen Endzustand, es ist vielmehr ein Lebenslanger Prozess.“ In diesem Sinne sehe ich diese Masterthesis als Baustein auf dem Weg und hoffe, damit auch andere zu motivieren, diesen Weg mitzugehen.

- Argyris, C. & Schön, D. (1999). Die lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis. Stuttgart: Klett – Cotta.
- Glatz, H. & Graf-Götz, F. (2011). Handbuch Organisation gestalten. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Haberzettl, M. & Schinwald, S. (2011). Erfolgreiches Change Management. Wie sie Mitarbeiter an Veränderungen beteiligen. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co. KG.
- Kamiske, G. & Brauer, J. (2012). ABC des Qualitätsmanagements. München: Carl Hanser Verlag.
- Kohler, G. (2014). Der Weg zur lernenden Organisation. In Moll, A. & Kohler, G. (Hrsg), Excellence Leitfaden (S. 113-119). Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Koska, C. (2007). Coaching. Veränderungsprozesse meistern. München: Carl Hanser Verlag.
- Moll, A. & Kohler G. (2013). Excellence-Handbuch. Grundlagen und Anwendungen des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Moll, A. & Kohler G. (2014). Excellence Leitfaden. Praktische Umsetzung des EFQM Excellence Modells. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH.
- Radatz, S. (2011). Wie Organisationen das Lernen lernen. Entwurf eines epistemologischen Theoriemodells „organisationalen“ Lernens aus Rationaler Sicht. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Rüegg-Stürm, J. (2003). Das neue St. Galler Management - Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG - Ansatz. Bern: Haupt.
- Rüegg-Stürm, J. & Grand S. (2014). Das St. Galler Management-Modell. 4. Generation – Einführung. Bern: Haupt.
- SAQ, Swiss Association for Quality. (2012). EFQM Excellence Modell. Bern: SAQ.
- Schreyögg, G. (1999). Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung (3. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Senge, P.M. (2011). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation (11. Aufl.). Stuttgart: Schäffer- Poeschel Verlag.

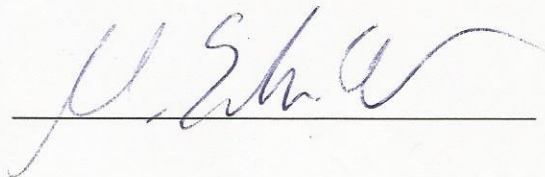
- SKOS (2005). Richtlinien für die Ausgestaltung der Sozialhilfe. Bern: Rub Media AG. Abgerufen am 13.08.2015 unter: <http://skos.ch/skos-richtlinien>
- Sommerhoff, B. (2013). EFQM zur Organisationsentwicklung. München: Carl Hanser Verlag.
- Stadt Zürich. (2015) Arbeitsintegration. Abgerufen am 25.06.2015 unter: <https://www.stadt-zuerich.ch/sd/de/index/arbeitswohnendrogen/arbeitsintegrationsozialhilfe.html>
- Streuli, L. (2012). Leitbild SEB. Abgerufen am 27.07.2015 unter: <http://seb.intranet.stzh.ch/ueber-uns/leitbild>
- Streuli, L. (2012). Strategie SEB 2013-2017 (Version Dez.2014). Abgerufen am 27.7.2015 unter: <http://seb.intranet.stzh.ch/ueber-uns/leitbild>
- Weinreich, U. & von Lindern, E. (2008). Praxisbuch Kundenbefragung. München: mi-Fachverlag. FinanzBuch Verlag GmbH.
- Wiegand M. (1996). Prozesse Organisationalen Lernens. Wiesbaden: Gabler.
- Wiener, H. (2015). Vom Bombenwurf zur lernenden Organisation. Tages Anzeiger, Alpha vom 6.6.2015, 1-8.

Erklärung

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Masterthesis selbständig verfasst zu haben und keine anderen als die im Literaturverzeichnis aufgeführten Quellen benutzt zu haben.

Zürich, den 14. September 2015

Unterschrift:

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'M. Schuler', is written over a horizontal line.

Anhang

Inhalt Anhang

1.	Prozess Basisbeschäftigung.....	3
2.	Fragen Prozessreview	6
3.	Präsentation EFQM Intern.....	10
4.	Jahresziel Basisbeschäftigung 2015	13
5.	Massnahmeplan aus Prozessreview	14
6.	Mitarbeiterbefragung	15
7.	Befragung SOD	22
8.	Befragung Anschlussangebote	26
9.	Befragung Klienten	31
10.	Präsentation Ergebnisse Befragung	33
11.	Teamsitzung Sozialbereich zum Thema Wertschätzung.....	44

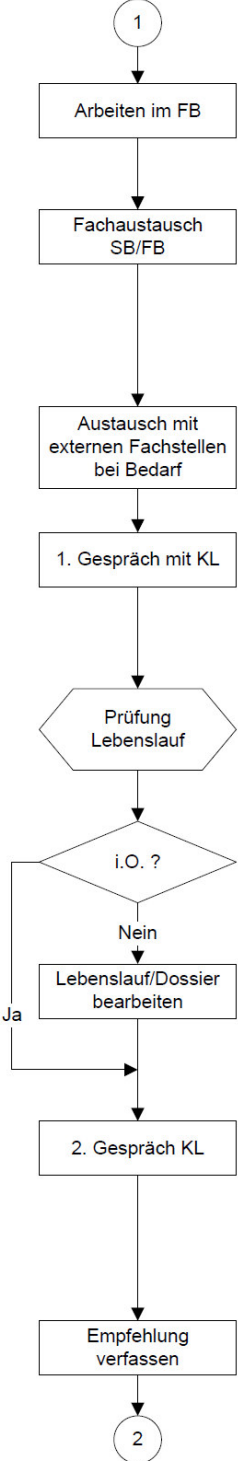
1. Prozess Basisbeschäftigung



Stadt Zürich
Soziale Einrichtungen und Betriebe

Abklärung
Basisbeschäftigung

Eingabe/ Hilfsmittel	Ablauf	Tätigkeit/Ergebnis	Verant- wortlich
<p>Input: Anmeldung SOD AREX und Mail</p> <ul style="list-style-type: none"> Nachweis Anmeldung MB Anmeldung BB MB IKÜV FO Arbeitsvertrag BB BR Erinnerungsschreiben <p>Woche 1</p> <ul style="list-style-type: none"> AA Einführungs-woche MB Klienten-aufnahme MB Betriebs-vorschriften FO Fragebogen Bereichswahl MB KL mit Lohn FO Arbeitsbe-willigung FO Kinderzulagen MB Beobachtungs-kriterien FO Selbsteinschätz-ung KL FO Kriterienliste Sprachstands-erhebung FO Anmeldung Sprachstands-erhebung FO Vorlage KL Sozialbereich MB Anmeldung Abklärung Büro FO Anmeldung Abklärung Büro MB Betriebs-vorschriften BB MB Pausen-regelung MB Leitäden Einstieg MB Leitäden FB KO RSO Fachkonzept MB RSO-Journal BB MB Kompetenz-felder FO Kompetenz-felder Journal Kategorie RSO-Journal 	<pre> graph TD Start([Start]) --> Admin[Administrative KL-Aufnahme BB] Admin --> EFT[Einführungstag EFT] EFT --> AS[Anmeldung Sprachstands-erhebung] AS --> JA{ja/nein} JA -- Ja --> ABF[Anmeldung bei Bildung & Förderung] JA -- Nein --> ZFB[Zuteilung FB/SB] ABF --> ZFB ZFB --> AFB[Arbeitsaufnahme FB] AFB --> End((1)) </pre>	<p>Eintritt</p> <ul style="list-style-type: none"> Fehlende Infos bei SOD einholen Unterscheidung KL mit/ohne Übersetzungsbedarf, Organisation von Übersetzern Unterscheidung KL mit/ohne Lohn Erinnerungsschreiben senden, wöchentlich an die angemeldeten KL <p>Entwicklung</p> <p>Grobeinschätzung des sprachlichen Niveaus in Hinblick auf berufliche Integrationschancen. Anmeldung anhand von Kriterienliste</p> <p><u>Kriterien:</u> Pensum, betrieblicher Bedarf BB, Wunsch KL, gesundheitliche Situation KL, <u>Klientenliste eintragen:</u> Bereich/Bezugsperson</p> <ul style="list-style-type: none"> Aufnahme-KL Ablauf + Inhalte BB Anschlussangebote Angebot BB + Chancen aufzeigen Betriebsvorschriften BB Beobachtungskriterien zu den Kompetenzfeldern KL mit Lohn: Vertragsunterzeichnung, Arbeitsbewilligung, Kinderzulagen Hausführung inkl. Sammelplatz Besichtigung Einführung in alle FB: Arbeitskleidung, Garderobe, Zeiterfassung, Regeln im Arbeitsbereich, Arbeitsmittel und Arbeitsinhalte Journal EFAS bearbeiten/nachführen 	<p>Admin.</p> <p>SB</p> <p>SB</p> <p>SB</p> <p>SB</p> <p>FB</p> <p>FB, SB, Admin.</p>

Eingabe/ Hilfsmittel	Ablauf	Tätigkeit/Ergebnis	Verant- wortlich
<ul style="list-style-type: none"> • MB Agogische Förderung • MB Kommunikati- on KL • FO Kompetenz- felder 	 <pre> graph TD 1((1)) --> A[Arbeiten im FB] A --> B[Fachaustausch SB/FB] B --> C[Austausch mit externen Fachstellen bei Bedarf] C --> D[1. Gespräch mit KL] D --> E{{Prüfung Lebenslauf}} E --> F{i.O. ?} F -- Nein --> G[Lebenslauf/Dossier bearbeiten] F -- Ja --> H[2. Gespräch KL] G --> H H --> I[Empfehlung verfassen] I --> 2((2)) </pre>	<p>Täglich</p> <ul style="list-style-type: none"> - anleiten, beobachten, fördern, <p>Wöchentlich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kompetenzfelder ausfüllen <p>Wöchentlich</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fragen zu den Kompetenzfeldern klären - Austausch zu KL-Verhalten (Auffälliges, Erfolge, Schwierigkeiten) - Spiegelung Rückmeldungen Fachbereich vor dem Hintergrund der ins Auge gefassten Massnahmen zur beruflichen und/oder sozialen Integration <p>Kontakte mit SOD, Integrationsangeboten, RAV, PPZ, Fachstelle BTZ, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Berufliche + persönliche Biografie - Aktuelle Situation KL - Journal EFAS bearbeiten/nachführen - Wille + Ziel KL - Erste Rückmeldungen zu Kompetenzfeldern - Aufträge an KL erteilen - LL überarbeiten: Anmeldung - Ressourcenkarte <p>Kriterien</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vollständigkeit, Darstellung, Verständlichkeit, Rechtsschreibung <ul style="list-style-type: none"> - Rückmeldungen zu Kompetenzfeldern und Sprachstandserhebung gemäss Bildung und Förderung (B&F) Sprachstandnachweis - Aufträge KL überprüfen - Wille, Motivation und Ressourcen zur Zielerreichung im EFAS bearbeiten/nachführen - Konkrete nächste Schritte zur beruflichen und/oder sozialen Integration besprechen - Überarbeiteter Lebenslauf prüfen - <p><u>Inhalte:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ausgangslage KL, Wille, Motivation und Ziele KL, Rückmeldungen Kompetenzfelder, Empfehlung B&F zu Sprachförderung - Begründung der Integrationsmassnahme 	<p>FB</p> <p>FB/SB</p> <p>SB</p> <p>SB</p> <p>SB</p> <p>FB</p> <p>SB</p> <p>SB</p>
<p>Woche 2</p> <ul style="list-style-type: none"> • FO RSO Gesprächsleitfaden • MB RSO Gesprächsleitfaden • Journal Kategorie RSO-Journal • MB Gespräche KL <p>Woche 3</p> <ul style="list-style-type: none"> • Journal Kategorie RSO-Journal • FO B&F Sprachstandnachweis <p>• AA Empfehlung</p> <p>• FO Empfehlung (Mann/Frau)</p>			

[illegible]

2. Fragen Prozessreview

Die erste Frage wird mit Beantwortungsraster aufgeführt. Im Anschluss werden nur noch die Fragen dargestellt. Der Beantwortungsraster ist bei allen Fragen gleich.

Prozessreview GB AI

Formular

Name Assessor/in

Datum Prozessreview

Welcher Prozess wird bewertet

A Führung / Personal / Partnerschaften / Infrastruktur

Führung / Personal / Partnerschaften, Frage 1:

Wird in der Arbeitsintegration ein gemeinsames Auftragsverständnis gelebt, welches die Erreichung der Leistungs- und Wirkungsziele des Prozesses unterstützt?

Stärken — — —
Schwächen — — —
Verbesserungspotenziale — — —

0%	25%	50%	75%	100%
Trifft überhaupt nicht zu; keine Nachweise	Trifft mehrheitlich nicht zu; einzelne Nachweise	Trifft teilweise zu; Nachweise	Trifft mehrheitlich zu; klare Nachweise	Trifft vollständig zu; durchgängig vorbildlich
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Führung / Personal / Partnerschaften / Infrastruktur, Frage 2:

Wirken alle Führungskräfte persönlich und sichtbar daran mit, dass die Leistungs- und Wirkungsziele des Prozesses erreicht werden? Werden durch die Führungskräfte in der ganzen Organisation die für den Prozess relevanten gemeinsame Werte vorgelebt?

Führung / Personal / Partnerschaften / Infrastruktur, Frage 3

Verfügen die Mitarbeitenden des GB AI über die für die Erreichung der Leistungs- und Wirkungsziele des Prozesses notwendigen Fähigkeiten und über das richtige Wissen? Werden die richtigen Mitarbeiter/innen rekrutiert? Unterstützen die Weiterbildungsmöglichkeiten die Aufgabenerfüllung? Sind die Mitarbeitenden ausreichend informiert und wird auf ihre Meinung Wert gelegt?

Führung / Personal / Partnerschaften / Infrastruktur, Frage 4:

Unterstützen die akquirierten Arbeitsaufträge (Produkte/Dienstleistungen) die Erreichung der Leistungs- und Wirkungsziele des Prozesses? Wird die Zielerreichung des Prozesses unterstützt, indem der GB AI dauerhafte Beziehungen zu Partnern und Auftraggebern aufbaut und dafür sorgt, dass die Partner und Auftraggeber die Werte und Ziele des GB AI teilen?

Führung / Personal / Partnerschaften / Infrastruktur, Frage 5:

Unterstützt das Management der Infrastruktur (Immobilien, Maschinen & Geräte, Informatikmittel, Material) die Erreichung der Leistungs- und Wirkungsziele des Prozesses?

B Prozessgestaltung und -lenkung

Prozessgestaltung und -lenkung, Frage 6:

Sind Ziel und Zweck des Prozesses richtig definiert und bekannt? Sind die Anspruchsgruppen vollständig ermittelt? Sind die Bedürfnisse der Anspruchsgruppen bekannt und ist der Prozess auf die Bedürfnisse und die Erwartungen der Anspruchsgruppen ausgerichtet?

Prozessgestaltung und -lenkung, Frage 7:

Sind die/der Prozessverantwortliche, die Mitglieder des Prozessteams und die für den Prozess relevanten Dokumentenverantwortlichen benannt und nehmen diese ihre Aufgaben zur Entwicklung, Pflege und kontinuierlichen Verbesserung des Prozesses wahr?

Prozessgestaltung und -lenkung, Frage 8:

Stellt das definierte Verfahren sicher, dass die Leistungs- und Wirkungsziele erreicht werden können? Unterstützen die im Prozess festgehaltenen fachlichen Grundlagen, Methoden und Hilfsmittel die Erreichung der Leistungs- und Wirkungsziele des Prozesses? Ist die Prozessdokumentation vollständig und aktuell (Prozessbeschreibung, Ablaufdiagramm, Mitgeltende Unterlagen). Sind die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten im Prozess zweckmässig definiert und bekannt?

Prozessgestaltung und -lenkung, Frage 9:

Kennen die Mitarbeitenden den Prozess und arbeiten sie in der Praxis gemäss dem definierten Verfahren? Werden neue Mitarbeitende eingeführt/geschult? Werden Prozessänderungen den Mitarbeitenden rechtzeitig mitgeteilt und sind sie allen Prozessbeteiligten bekannt?

Prozessgestaltung und -lenkung, Frage 10:

Sind die Schnittstellen zu anderen Prozessen bzw. internen und externen Stellen identifiziert und so aufeinander abgestimmt, dass die Leistung zeitgerecht und effizient erbracht werden kann und die gewollte Wirkung unterstützt wird? Werden an den Schnittstellen wo nötig Vereinbarungen getroffen?

C Prozessmessung und -verbesserung

Prozessmessung und -verbesserung, Frage 11

Liegen für den Prozess aussagekräftige Messergebnisse vor, die zeigen, welche Leistungen und Wirkungen erbracht werden? Sind entsprechende Messgrössen und Zielwerten definiert, die sich auf die Prozessziele und/oder die Strategie beziehen? Werden die Messergebnisse ausreichend und aussagekräftig nach Betrieb, Team, Prozessdetail etc. segmentiert?

Prozessmessung und -verbesserung, Frage 12:

Liegen für den Prozess aussagekräftige Ergebnisse zu der Wahrnehmung der Prozessergebnisse aus der Sicht der Anspruchsgruppen (z.Bsp. aus Befragungen, Beschwerden etc.) vor?

Prozessmessung und -verbesserung, Frage 13:

Werden die Messungen regelmässig durchgeführt und in einer Längsreihe verglichen. Liegen für die Schlüsselergebnisse ein positiver Trend oder nachhaltig gute Ergebnisse über mindestens 3 Jahre vor?

Prozessmessung und -verbesserung, Frage 14

Werden die Messergebnisse regelmässig bewertet, um mögliches Verbesserungspotenzial aufzuzeigen? Werden zur Bewertung der Prozessergebnisse Daten aus Benchmarks verwendet, um die Verbesserung, Kreativität und Innovation voranzutreiben? Werden aus der Bewertung der Messergebnisse Massnahmen abgeleitet und wird die Umsetzung und die Wirkung der Verbesserungsmassnahmen überwacht?

Prozessmessung und -verbesserung, Frage 15:

Werden die wichtigsten Anspruchsgruppen in die Entwicklung und Verbesserung des Prozesses einbezogen?

D Diverses

Diverses, Frage 16

Was ich noch sagen wollte....

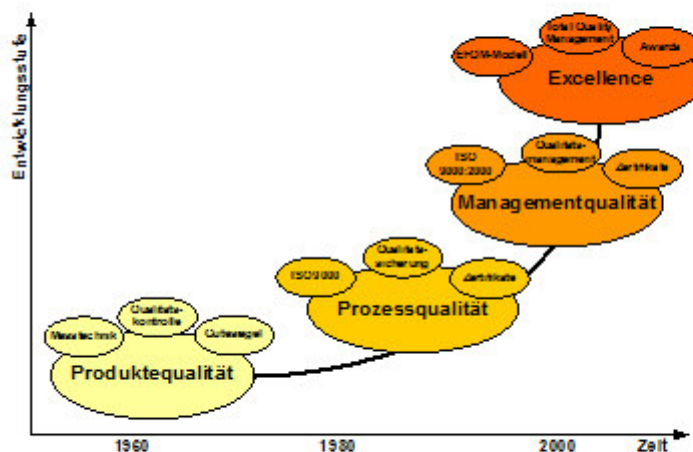
Prozssreview auf Basis des EFQM-Modells

Kaspar Hauser, Leiter Geschäftsbereich Arbeitsintegration



Stadt Zürich
Soziale Einrichtungen und Betriebe

Einbettung Prozessmanagement in das QM



Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Geschäftsbereich Soziale Einrichtungen

Einführung Prozessmanagement EFQM
Kaspar Hauser

Seite 2

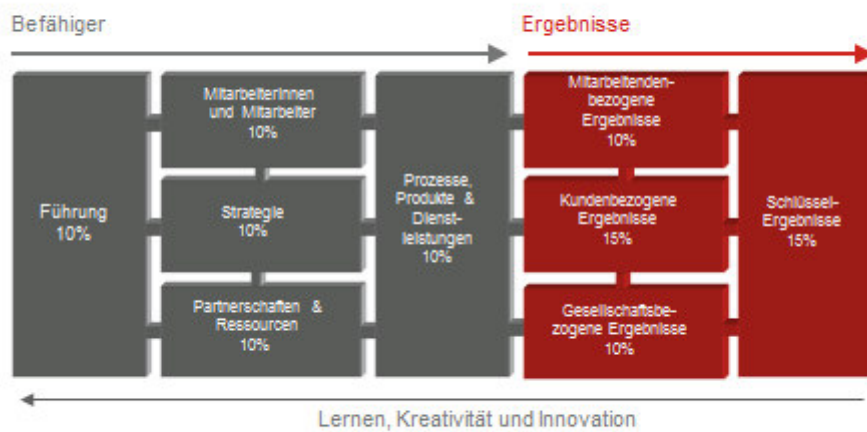
Diagnose und Entwicklung mit dem EFQM - Modell

- Das EFQM-Modell ist **sowohl ein transparentes und nachvollziehbares Diagnoseinstrument** zur Qualitätssicherung
- **als auch** ein Leitfaden für die wirkungsvolle kontinuierliche Weiterentwicklung einer Organisation.
- Organisationen mit hohem EFQM-Reifegrad sind lernende und sich kontinuierlich verbessernde Organisationen.
- Der kontinuierliche Verbesserungsprozess“ basiert auf dem PDCA-Regelkreis (plan-do-check-act), der bei allen Aktivitäten zur Anwendung kommt.

Grundannahmen EFQM-Modell

- Organisationen können nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn sie die eigenen Stärken und Schwächen bzw. die eigenen Verbesserungspotentiale kennen.
- Die Profilermittlung in Eigenregie wird Selbstbewertung genannt.
- Die erfolgreiche Anwendung des EFQM Excellence Modells beginnt daher für jede Organisation mit einer Selbstbewertung (Self-Assessment), einer Standortbestimmung, die mit internen Kräften durchgeführt wird.
- Die Selbstbewertung hilft, Stärken und Verbesserungspotenziale zu erkennen und in geplante Aktivitäten und Projekte umzusetzen und diese systematisch nach dem PDCA-Zyklus zu überwachen.

EFQM-Modell

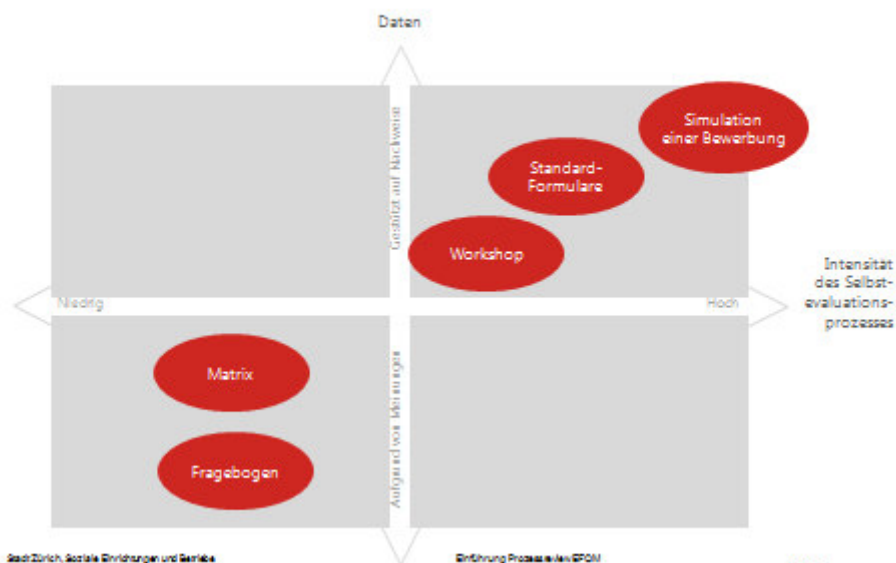


Basel Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Geschäftsbereich der Einrichtung Betrieb

Einführung Prozesskette EFQM
Kasper Häuser

Seite 6

Intensität der Selbstbewertung



Basel Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Geschäftsbereich der Einrichtung Betrieb

Einführung Prozesskette EFQM
Kasper Häuser

Seite 7

4. Jahresziel Basisbeschäftigung 2015

Basisbeschäftigung		Martin Schmid
Managementprozesse / Umsetzung Führungsgrundsätze / Kernprozesse		
Ziele	Merkmale Zielerreichung / Indikatoren	Vorgehen / Massnahmen
Das Konzept und die Methoden der Basisbeschäftigung sind überprüft und weiter entwickelt.	Es ist bekannt, ob die Qualität aus Sicht der zuweisenden Stelle heute gerade richtig ist, oder ob zu viel bzw. zu wenig geliefert wird	Einbezug der Befragung durch SEB an SOD. (Eine Frage bezieht sich konkret auf die Empfehlung der Basisbeschäftigung.) Befragung einzelner Personen von SOD sowie auch Anschlussangebote.
	Es liegen Vergleiche mit den Methoden und den Konzepten Dritter vor	Besuch anderer Abklärungsanbieter. Vergleich mit unserer Leistung.
	Es ist geklärt, ob es besondere Regelungen für spezifische Zielgruppen braucht (z.B. schwangere Frauen)	Mögliche Varianten prüfen und gegebenenfalls mit SOD klären.
	Es ist geklärt, ob es Möglichkeiten gibt, Mehrfachanmeldungen zu reduzieren	Mögliche Varianten prüfen und gegebenenfalls mit SOD klären.
	Der Bedarf für ein Modul zur Abklärung von Grundwissen ist geklärt	Befragung einzelner Personen von SOD, B&F und Anschlussangeboten bezüglich Bedarf. Möglicher Umfang einer Abklärung von Grundwissen prüfen. Mögliches Modul beschreiben.
	Die Überprüfung erfolgt koordiniert mit den Sozialen Diensten	Einbezug der Sozialen Dienste via Schnittstelle Kernteam.
	Erarbeitung, Aktualisierung sowie die statistische Erfassung der KL-Lebensläufe ist bezüglich Stand Abschluss BB geklärt.	BB Ressourcencheck, B&F, Anschlussangebote Bedarfscheck, Varianten erarbeiten.
	Einbezug der BB Mitarbeitenden bei der Zielerreichung	An den Donnerstagen, 4.06.2015 und 10.09.2015 von 12 – 17 Uhr finden Workshops statt.

5. Massnahmeplan aus Prozessreview

Seitewechsel	Auftrag an TL Fachbereich BB: Genaue Definition der Zielsetzung und eine Kosten-Analyse eines Seitenwechsels und ein erster Vorschlag wie diese umgesetzt werden könnte. (z.B. eigene Arbeitsmarktfähigkeit der MA hoch halten, Kenntnisse über die Erwartungen in heutigen Arbeitsstellen an Hilfskräfte etc.); Umsetzungsentscheid liegt bei der Bereichsleitung	MP	smr	28.02.2015
Aufträge	Regelmässig die Auftragssituation an Teamsitzung besprechen. Insbesondere klären, ob mit kleinen, einfachen, «eingeschobene» Aufträgen, wie Verpackungsaufträge, Produktion einer kleinen Anzahl Teile etc. die Routine durchbochen und die Zusammenarbeit sowie die Motivation in der Gruppe erhöht werden kann	MP	(pfa)	Daueraufgabe
Marketing Imker	Auftrag an TL Fachbereich BB: Mit Holzbereich Vorschläge erarbeiten wie der Absatz beibehalten, besser noch erhöht werden kann. Ideen bis 31.10.2014, nachher Umsetzung	MP	smr	31.05.2015
Bestellwesen	AL und TL diskutieren Möglichkeiten und erarbeiten eine Variante wie das Bestellwesen organisiert sein soll. Weiter erstellen sie ein Merkblatt welches die Abläufe aufzeigt. Lösung wird bis Ende 2014 erarbeitet und 2015 umgesetzt.	MP	smr	31.05.2015
Information Bedarfsplanung	AL informiert über die Ergebnisse des Bedarfsplanungsprozesses an BB-Alle Sitzung	MP	smr	Daueraufgabe
Prozessteam	Prozessteam neu bilden und zu einer ersten Sitzung einladen	MP	smr	21.11.2014
Dokumentation PV und Prozessteam	Alle Einträge in PROMAS vornehmen	MP	smr	31.12.2015
Prozessmessgrössen	Prozessmessgrössen und Zielwerte nur noch im PROMAS festhalten und in PB löschen	MP	smr	31.10.2014
Evaluation BB	Jahresziel 2015: Prozess Abklärung BB umfassend evaluieren und Verbesserungen einleiten. Dies umfasst u.a Klärung Effektivität und Effizienz (Qualität gerade richtig, zu viel, zu wenig), Vergleich mit anderen Anbietern und deren Methoden, Überprüfung Bedarf Def. besondere Zielgruppen (Schwangere), Mehrfachanmeldungen, Bedarf Tool Grundkompetenzen. Schlussfolgerungen liegt bis 30.9.2015 vor	MP	Jahresziel BB	31.12.2015
Information zum Messkonzept BB	PV erstellt Übersicht, wann welche Informationen bezüglich Prozesserreichung der Belegschaft kommuniziert werden und in welcher Form.	MP	smr	21.11.2014

Befragung Mitarbeitende der Basisbeschäftigung



Stadt Zürich
Soziale Einrichtungen und Betriebe

Auftrag Basisbeschäftigung

Ziel der Abklärung Basisbeschäftigung ist es,

- die durch die Sozialen Dienste zugewiesenen Personen abzuklären und eine Empfehlung zu erstellen.
- gemäss RSO den Willen und die Ressourcen zu erheben und mögliche Massnahmen zu erarbeiten.
- den Klientinnen und Klienten ihre Möglichkeiten im Rahmen der Arbeitsintegration aufzuzeigen.

**Um als SozialarbeiterIn eine Empfehlung zu erstellen
brauche ich fachliches Wissen/Fähigkeiten.
Ich verfüge über ...**

1 = ja, 2 = eher ja, 3 eher nein, 4 = nein

- 1 2 3 4
- ☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse in der Gesprächsführung.
- ☐ ☐ ☐ ☐ das nötige Wissen/Fähigkeiten schwierige Themen anzusprechen.
- ☐ ☐ ☐ ☐ die erforderlichen Informationen aus dem Fachbereich.
- ☐ ☐ ☐ ☐ die Fähigkeit mit unterschiedlichen Widerständen der KL umzugehen, diese anzusprechen und schriftlich festzuhalten.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ausreichend Kenntnisse/Informationen der Anschlussangebote?
- ☐ ☐ ☐ ☐ genügend Informationen, um die Bedürfnisse / Erwartungen des Arbeitsmarktes, der jeweiligen Branche zu kennen?
- ☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse der Richtlinien der wirtschaftlichen Sozialhilfe?

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Sozialbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 3

**Um als SozialarbeiterIn eine Empfehlung zu erstellen
brauche ich Instrumente und Hilfsmittel.
Ich verfüge über ...**

1 = ja, 2 = eher ja, 3 eher nein, 4 = nein

- 1 2 3 4
- ☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von EFAS.
- ☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von OUTLOOK.
- ☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von PROMAS/Intranet.
- ☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von Word.
- ☐ ☐ ☐ ☐ ein Instrument/Hilfsmittel Gespräche schriftlich festzuhalten.
- ☐ ☐ ☐ ☐ Kenntnis des BB-Prozesses und dessen Dokumente.

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Sozialbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 4

Um als **Arbeitsagoln die Kompetenzfelder zu erstellen
braucht es fachliches Wissen/Fähigkeiten.
Ich verfüge über ...**

1 = ja, 2 = eher ja, 3 eher nein, 4 = nein

- 1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐ das nötige Wissen, KL anzuleiten und Aufträge ressourcenorientiert zu erteilen.
☐ ☐ ☐ ☐ die Fähigkeit, unvoreingenommen auf KL einzugehen.
☐ ☐ ☐ ☐ die Fähigkeit, Ressourcen und Defizite zu beobachten, zu erkennen und schriftlich differenziert festzuhalten.
☐ ☐ ☐ ☐ die Fähigkeit mit unterschiedlichen Widerständen der KL umzugehen, diese anzusprechen und schriftlich festzuhalten.
☐ ☐ ☐ ☐ ausreichende Kenntnisse/Informationen der Anschlussangebote
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Informationen, um die Bedürfnisse / Erwartungen des Arbeitsmarktes, der jeweiligen Branche zu kennen.

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Sozialbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 2

Um als **Arbeitsagoln die Kompetenzfelder zu erstellen
brauche ich Instrumente und Hilfsmittel.
Ich verfüge über ...**

1 = ja, 2 = eher ja, 3 eher nein, 4 = nein

- 1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von EFAS.
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von OUTLOOK.
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von PROMAS/Intranet.
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von Word.
☐ ☐ ☐ ☐ ein Instrument/Hilfsmittel Beobachtungen schriftlich festzuhalten.
☐ ☐ ☐ ☐ Kenntnis des BB-Prozesses und dessen Dokumente.

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Sozialbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 3

Um als **Sachbearbeiterin meine Aufgaben zu erfüllen
braucht es fachliches Wissen/Fähigkeiten.
Ich verfüge über ...**

1 = ja, 2 = eher ja, 3 eher nein, 4 = nein

- 1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Wissen/Fähigkeiten meine Drehscheibenfunktion am Empfang wahrzunehmen?
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Wissen, die administrativen Aufgaben wahrzunehmen.
☐ ☐ ☐ ☐ Fähigkeit auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Anspruchsgruppen (intern wie extern und KL) dienstleistungsorientiert einzugehen.
☐ ☐ ☐ ☐ das Wissen, wie ich auch in schwierigen Situationen Grenzen setzen und trotzdem dienstleistungsorientiert handeln kann.

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Sozialbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 7

Um als **Sachbearbeiterin meine Aufgaben zu erfüllen
brauche ich Instrumente und Hilfsmittel.
Ich verfüge über**

- 1 2 3 4
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von EFAS
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von OUTLOOK
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von AREX
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von PROMAS7/Intranet
☐ ☐ ☐ ☐ genügend Kenntnisse, zur effizienten Nutzung von Word

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Sozialbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 8

Zusammenarbeit zwischen den BB Mitarbeitenden und der BB Leitung (TL / AL)

Vorgabe: Bitte Jeweils min. ein Nennung pro Stärke, Schwäche und Verbesserungspotenzial.

Aktuelle Einschätzung: ☐ ++ ☐ + ☐ - ☐ --

Stärken:

Schwächen:

Verbesserungspotenzial:

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Bereiche
Gesetzbeschäftigung

Befragung Anschlussorgane
Gesetzbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 9

Zusammenarbeit zwischen den BB Mitarbeitenden untereinander. (Sozial- und Fachbereich, Administration)

Vorgabe: Bitte Jeweils min. ein Nennung pro Stärke, Schwäche und Verbesserungspotenzial.

Aktuelle Einschätzung: ☐ ++ ☐ + ☐ - ☐ --

Stärken:

Schwächen:

Verbesserungspotenzial:

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Bereiche
Gesetzbeschäftigung

Befragung Anschlussorgane
Gesetzbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 10

Zusammenarbeit zwischen den BB Mitarbeitenden und den «Externen» (Fallführenden, Anschlussangeboten)

Vorgabe: Bitte Jeweils min. ein Nennung pro Stärke, Schwäche und Verbesserungspotenzial.

Aktuelle Einschätzung: ☐ ++ ☐ + ☐ - ☐ --

Stärken:

Schwächen:

Verbesserungspotenzial:

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Basisbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Basisbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 11

Gibt es etwas, was du an der Basisbeschäftigung besonders schätzt?

☐ Nein

☐ Ja, dies:

Gibt es etwas, was du gerne anders hättest?

☐ Nein

☐ Ja, dies:.....

Was du noch sagen wolltest:

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Basisbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Basisbeschäftigung

12. Mai 2015
Seite 12

Vielen Dank für deine Zeit und Unterstützung



Gesetz Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Gesetzbeschäftigung

Gefragung über die Arbeitsplätze
Gesetzbeschäftigung

10. Mai 2015
Seite 12

01. März 2015

Arbeitsintegration Basisbeschäftigung

Kundenbefragung Basisbeschäftigung

Befragung SOD



Stadt Zürich
Soziale Einrichtungen und Betriebe

Auftrag Basisbeschäftigung

Ziel der Abklärung Basisbeschäftigung ist es,

- die durch die Sozialen Dienste zugewiesenen Personen abzuklären und eine Empfehlung / einen Vorschlag bezüglich der anschliessenden Integrationsmassnahme zu erstellen.
- mögliche Zuweisungen in geeignete Massnahmen anhand ihrer Berufsbiographien, Voraussetzungen und Zielen vorzuschlagen.
- den Klientinnen und Klienten ihre Möglichkeiten im Rahmen der Arbeitsintegration aufzuzeigen.

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Basisbeschäftigung

Befragung SOD
Basisbeschäftigung

01. März 2015
Seite 2

**Sind sie mit dem Angebot der Basisbeschäftigung
(bezogen auf Auftrag) zufrieden?**

- ☐ sehr zufrieden, weil.....
- ☐ mehrheitlich zufrieden, weil.....
- ☐ teilweise zufrieden, weil.....
- ☐ unzufrieden, weil.....

Gibt es etwas, was sie noch zusätzlich erwarten würden?

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Bereiche
Basisbeschäftigung

Befragung 200
Basisbeschäftigung

01. März 2012
Seite 3

Lesen sie die Empfehlung der Basisbeschäftigung?

- ☐ Ganz
- ☐ Teilweise
- ☐ Kaum
- ☐ Gar nicht

Bei Teilweise, Kaum: Welchen Teil?

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Bereiche
Basisbeschäftigung

Befragung 200
Basisbeschäftigung

01. März 2012
Seite 4

Wie hoch schätzen sie die Treffsicherheit der Empfehlung ein?

0 5 10

Worauf bezieht sich die Treffsicherheit? Rückblickend auf die Empfehlungen die sie bekommen haben, wie viele Eintritte in empfohlene Anschlusslösung verliefen erfolgreich?

Wie aussagekräftig finden sie die folgenden Teile der Empfehlung?

	Sehr aussagekräftig	Überwiegend aussagekräftig	Teilweise aussagekräftig	Wenig aussagekräftig
Die Ausgangslage				
Die Einschätzung der Kompetenzen				
Die Begründung für die Anschlusslösung				
Integrationsfördernde Unterstützung				
Sprachstandserhebung				

Gibt Was schätzen sie besonders an der Empfehlung?

Gibt es etwas, was sie gerne anders hätten?

☐ Nein

☐ Ja, dies:

Was sie noch sagen wollten:

Vielen Dank für ihre Zeit und Unterstützung



Gesetz Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Gesetzbeschäftigung

Gefragung 200
Gesetzbeschäftigung

01. März 2019
Seite 6

01. März 2015

Arbeitsintegration Basisbeschäftigung

Kundenbefragung Basisbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote



Stadt Zürich
Soziale Einrichtungen und Betriebe

Auftrag Basisbeschäftigung

Ziel der Abklärung Basisbeschäftigung ist es,

- die durch die Sozialen Dienste zugewiesenen Personen abzuklären und eine Empfehlung zu erstellen.
- gemäss RSO den Willen und die Ressourcen zu erheben und mögliche Massnahmen zu erarbeiten.
- den Klientinnen und Klienten ihre Möglichkeiten im Rahmen der Arbeitsintegration aufzuzeigen.

Lesen sie die Empfehlung der Basisbeschäftigung?

- ☐ Ganz
- ☐ Teilweise
- ☐ Kaum
- ☐ Gar nicht

Bei Teilweise, Kaum: Welchen Teil?

Zu welchem Zeitpunkt lesen sie die Empfehlung?

- ☐ Bevor ich die / den KL zu einem Gespräch einlade
- ☐ Vor Eintritts- / Aufnahmegespräch
- ☐ Nach Eintritts- / Aufnahmegespräch
- ☐ Innerhalb der Probezeit der Klientin / des Klienten
- ☐ Im Anschluss an die Probezeit, um das ZBG zu erstellen
- ☐ Wenn sich Probleme abzeichnen
- ☐ Anderer Zeitpunkt, wann?

– Bemerkungen:

Wie finden sie den Umfang der Empfehlung?

- ☐ zu gross
- ☐ gerade richtig
- ☐ zu klein

Weshalb?

Worauf könnten sie verzichten?

Was müsste ihrer Meinung nach vertiefter ausgeführt werden?

Wie relevant ist die Empfehlung für ihre weiterführende Klientenarbeit?

- ☐ Sehr relevant
- ☐ relevant
- ☐ Nicht sehr relevant
- ☐ Unwichtig

Warum?

Wie hoch schätzen sie die Treffsicherheit der Empfehlung ein,
bezüglich empfohlene Anschlusslösung in ihrem Angebot?

0 5 10

Können Sie Beispiele nennen, bei denen die vorgeschlagene
Empfehlung nicht umgesetzt werden konnte?

- ☐ Falsche Einschätzung durch Personal der Basisbeschäftigung
- ☐ Empfehlung vorhanden aber übersteuert durch SA SOD
- ☐ Empfehlung vorhanden aber älter und nicht mehr aktuell
- ☐ Desinteresse der Klientin / des Klienten
- ☐ Andere Beispiele

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Basisbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Basisbeschäftigung

10. Mai 2015
Seite 7

Wie aussagekräftig finden sie die folgenden Teile der
Empfehlung?

	Sehr aussagekräftig	Überwiegend aussagekräftig	Teilweise aussagekräftig	Wenig aussagekräftig	Bemerkung
Die Ausgangslage					
Die Einschätzung der Kompetenzen					
Die Begründung für die Anschlusslösung					
Integrationsfördernde Unterstützung					
Sprachstandserhebung					

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Basisbeschäftigung

Befragung Anschlussangebote
Basisbeschäftigung

10. Mai 2015
Seite 8

Gibt es etwas, was sie besonders schätzen an der Basisbeschäftigung?

☐ Nein

☐ Ja, dies:

Gibt es etwas, was sie gerne anders hätten?

☐ Nein

☐ Ja, dies:.....

Was sie noch sagen wollten:

Stad Zürich, Soziale Einrichtungen und Bereiche
Basisbeschäftigung

Erhebung Anschlussangebote
Basisbeschäftigung

12. Mai 2012
Seite 9

Vielen Dank für ihre Zeit und Unterstützung



Stad Zürich, Soziale Einrichtungen und Bereiche
Basisbeschäftigung

Erhebung Anschlussangebote
Basisbeschäftigung

12. Mai 2012
Seite 10

9. Befragung Klienten



Stadt Zürich
Soziale Einrichtungen und Betriebe

Auswertungsbogen Basisbeschäftigung

Bitte kreuzen Sie überall die Antwort an, die für Sie am besten stimmt!

✓ maximal ~ mittelmässig ✗ minimal

Die vier Wochen in der Basisbeschäftigung ...	✓	~	✗
... gefielen mir gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... zeigten mir neue berufliche Möglichkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... waren interessant dank der Arbeit im Team.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:			

Im Arbeitsbereich ...	✓	~	✗
... konnte ich verschiedene Arbeiten machen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... konnte ich etwas lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:			

Bei der Arbeit ...	✓	~	✗
... fühlte ich mich korrekt behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurden meine Wünsche und Bedürfnisse respektiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... fühlte ich mich gut unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... verstand ich die Informationen und Aufgaben gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:			



In den Standortgesprächen ...	✓	~	✗
... fühlte ich mich korrekt behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurden meine Bedürfnisse und Ziele respektiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... fühlte ich mich gut unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... verstand ich die Informationen und Zusammenhänge gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:			

Im Deutsch-Check ...	✓	~	✗
... fühlte ich mich korrekt behandelt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... wurden meine Wünsche und Bedürfnisse respektiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... fühlte ich mich gut unterstützt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... verstand ich die Informationen und Aufgaben gut.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:			

Das Essen ...	✓	~	✗
... schmeckte mir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bemerkungen:			

Bitte schreiben Sie diesen Satz zu Ende!
Die Basisbeschäftigung war für mich ...

Was könnten wir besser machen?

5. Juni 2015

Arbeitsintegration Basisbeschäftigung

Ergebnisse der Kunden- und Mitarbeiterbefragung 2015

Befragung SOD, Anschlussangebote, Mitarbeitende BB und Klienten



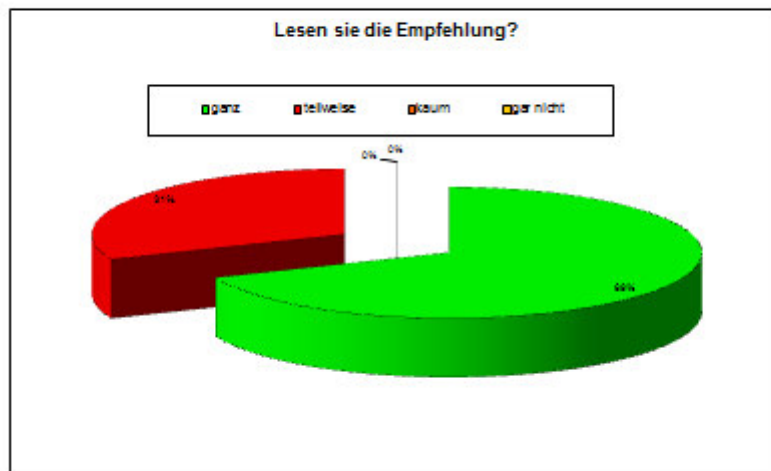
Stadt Zürich
Soziale Einrichtungen und Betriebe

Befragung SOD

Vorgehen:

- Befragung von 6-7 Personen pro Sozialzentrum, 2 Personen Intake, Rest Quartierteam, gesamt zwei Stellenleitungen, Total 32 Personen
- Diese wurden im Outlook (v.a. Erwachsenenprofil) ausgewählt
- Die Meisten Angefragten haben zugesagt
- Vorgängig wurde Person per Terminanfrage angefragt und Termin reserviert, Fragebogen bei Zusage verschickt
- Mirjam hat angerufen und Interview geführt
- Dankeskarte und Karte von WA zum Dank verschickt

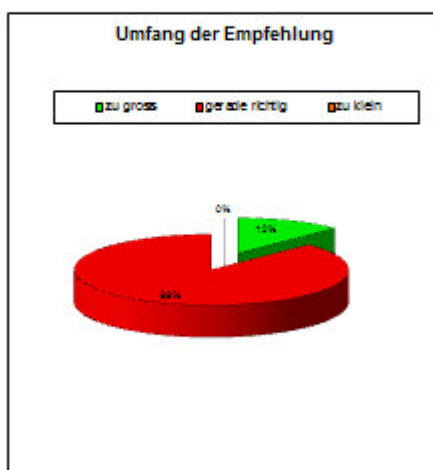
Befragung SOD



Stad Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Rechtsbeschäftigung

05. Juni 2015
Seite 3

Befragung SOD



Stad Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Rechtsbeschäftigung

05. Juni 2015
Seite 4

Gründe zu gross:

Zeitmangel (1), Wiederholungen (2),
unübersichtlich(1)

Gerade richtig:

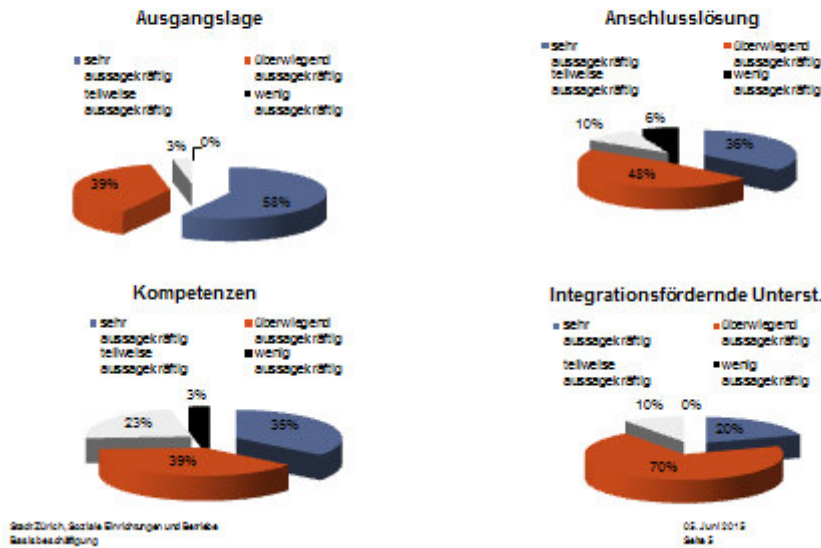
kann auch weitergegeben werden (2),
Kompetenzen oder allgemein eher zu gross,
viele Textbausteine (4); gut, nötige Infos (4)

Vertiefter ausführen:

Alternative Lösungen, nicht 0815 (2)
Gesundheitliche Aspekte (1)
Verhalten mehr konfrontieren, ausführen (1)
Kompetenzen mehr auf den Punkt (1)
Schulische Massnahmen für Jugendliche (1)

Befragung SOD

– Aussagekraft der Empfehlung:



Befragung SOD

– Gibt es etwas was sie gerne anders hätten? (50% Ja, 50% Nein)

- Anmeldeprozedere, Anwesenheit Mo, Di (5)
- Abklärung für Hochqualifizierte*, Junge Erwachsene, Fachkräfte(3)
- realistischere Lösungen*, Priorisierung, Alternativplan (3)
- Regeln WSH beachten (2)
- bessere Orientierung, Übersicht, Absenzenübersicht (2)
- Bei Absenzen sofortige Meldung per Tel. oder Mail (2)
- zu wenig Plätze Übersetzungsbedarf (1)
- Lohnauszahlungen (1)
- Verhalten klarer darlegen, lieber ohne Commitment (1)

– Was ich noch sagen wollte:

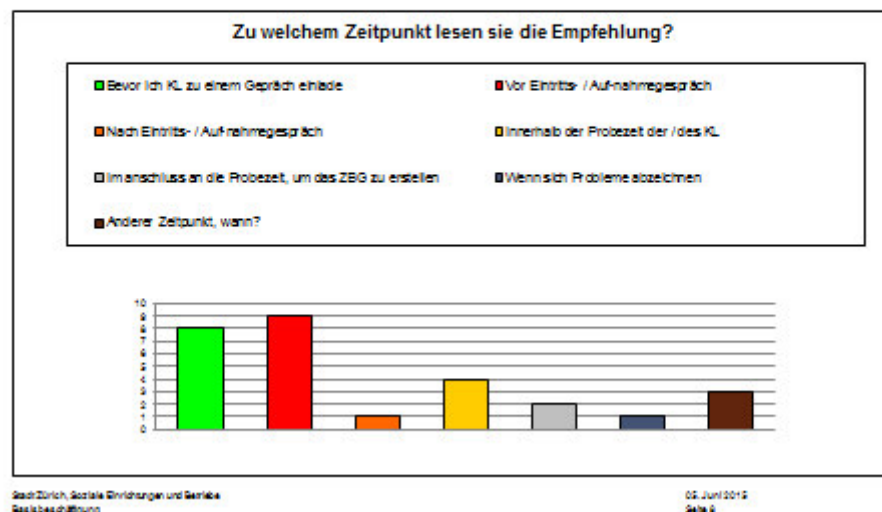
- sehr gute Arbeit, Hilfreich, Unterstützung (9)
- sehr gute Zusammenarbeit Kommunikation (8)
- Dank an Sekretariat (3)

Befragung Anschlussangebote

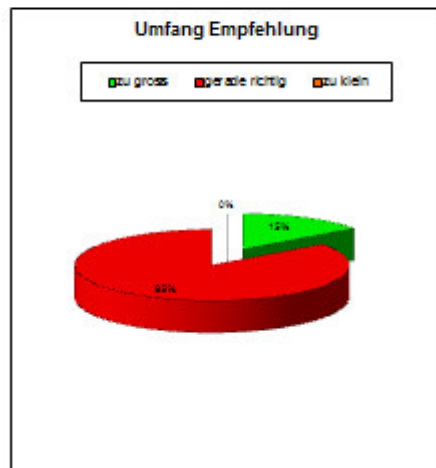
– Vorgehen:

- Befragung von 20 Betrieben, 10 interne und 10 externe, von Heks bis Innopark, möglichst alle Branchen
- Die Betriebe wurden angefragt und gleich oder zu einem vereinbarten Termin befragt
- Meist wurden Teamleitungen befragt, da diese die Aufnahmegespräche machen

Befragung Anschlussangebote



Befragung Anschlussangebote



Sozial Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung

Gerade richtig:
Eher zu lang (2)
Wichtige Infos, gute Übersicht (7)
je nach Klient (2)

Vertiefter ausführen:
Auffälliges Verhalten, Verbindlichkeit konkreter
festhalten, evtl. ohne Commitment (3)
Bewusstsein vermitteln, was im Anschlussangebot
geschieht, Motivation klären (2)
klarere Darstellung, z.B. Grafik (1)
klarere Anweisungen, Ideen für Fallführung, weitere
Schritte (Stellensuche....) (2)

05. Juni 2015
Seite 9

Befragung Anschlussangebote

– Gibt es etwas was sie gerne anders hätten?
(30% Ja, 70% Nein)

Arbeiten im Recycling realistisch schildern, z.B.
Kurzfilm im Internet, ist laut und lärmig oder Besuch

KL durchschnittlich überschätzen, näher mit
Arbeitsmarkt vergleichen v. a. bei Quali.

Wir hätten gerne wenn die KL schon in der BB in
der Branche des Anschlussangebotes arbeiten
könnten.

Mehr BB-Bar's

auf Arbeitszeiten im WA aufmerksam machen

immer direkt und konfrontativ schreiben

– Was ich noch sagen wollte:

- Weiter so!, Kompliment, Danke, Super (4)
- Zusammenarbeit und Kommunikation funktioniert
gut/ sehr gut (9)
- BB Bar (3)
- Empfehlungen sollten nicht zu umfangreich sein,
wir haben keine Zeit, schwierig sich zu
konzentrieren, da wir alles zwischen "Stuhl und
Bank" machen.
- Danke für diese Befragung (1)
- Einsätze Administration sehr rar bei HEKS,
Zusammenarbeit, BB Bar lässtig, Auch wenn
Zusammenarbeit mit Stadt schwierig, blieb
Verhältnis zu BB gut (1)
- Mehr Empfehlungen für Kooperationen. (Im 2015
bis jetzt 3 KL für VBZ und 1 KL für Pflanzen
giessen.) (1)

Sozial Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung

05. Juni 2015
Seite 11

Befragung Mitarbeitende BB

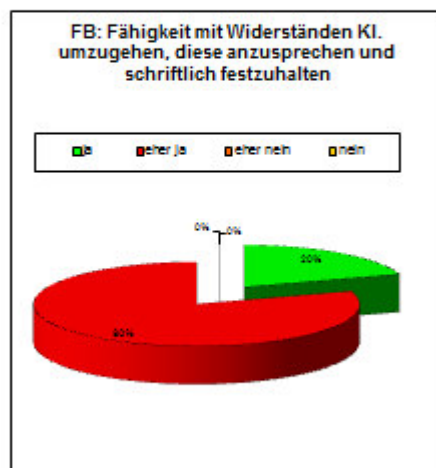
- Die Befragung war sehr kurzfristig angesetzt, da wir die Ergebnisse gerne bis zum Teamtag von allen beteiligten Gruppen wollten
- Die Befragung fand anonym statt, konnte aber aufgrund der ausgefüllten Teilbereiche dem Fach-, Sozialbereich oder Administration zugeordnet werden
- Vom Fachbereich sind 10, vom Sozialbereich 7 und von der Administration 2 Fragebogen zurückgekommen

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung

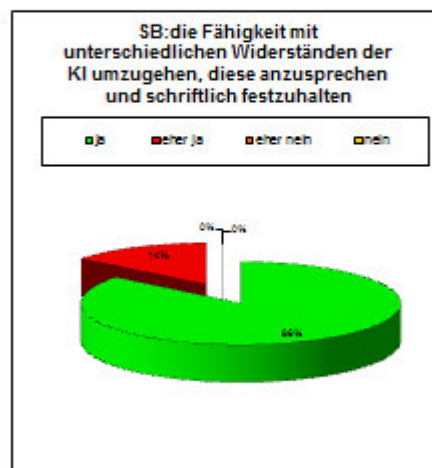
05. Juni 2015
Seite 10

Befragung Mitarbeitende BB

Wissen und Fähigkeiten Umgang mit Widerständen:



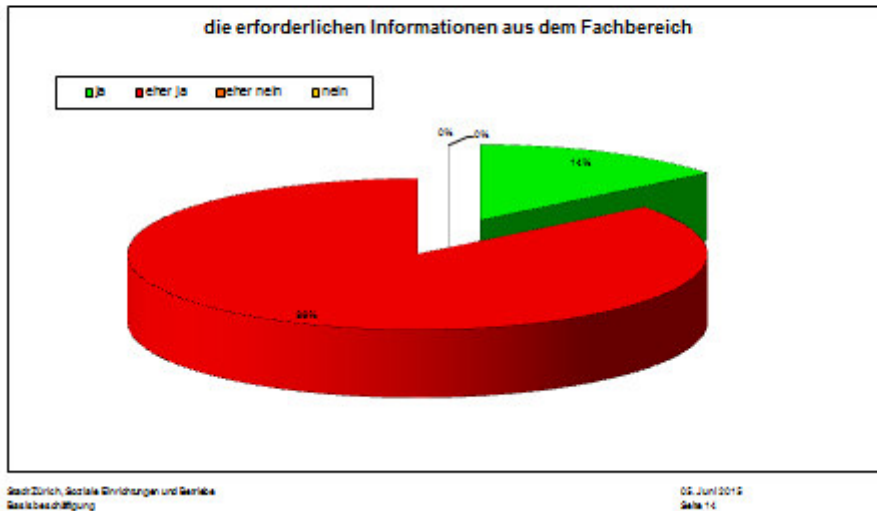
Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Sozialbeschäftigung



05. Juni 2015
Seite 10

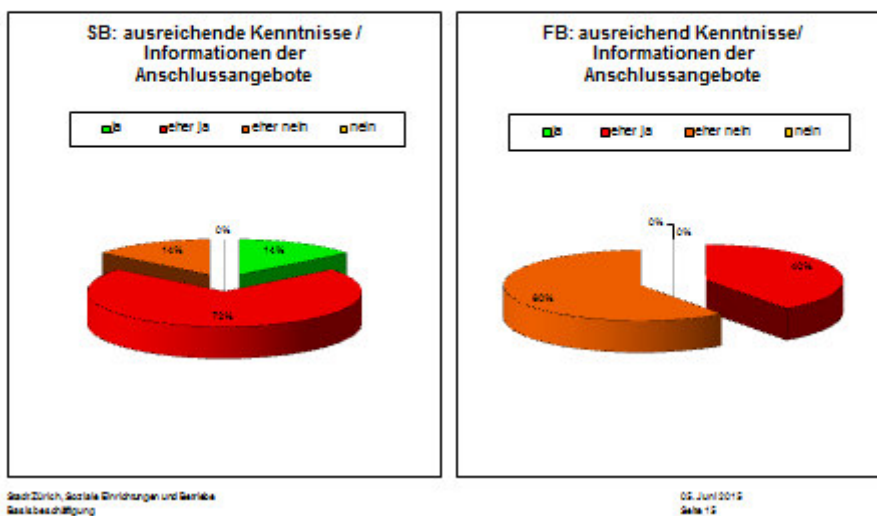
Befragung Mitarbeitende BB

Wissen Fähigkeiten Sozialarbeitende



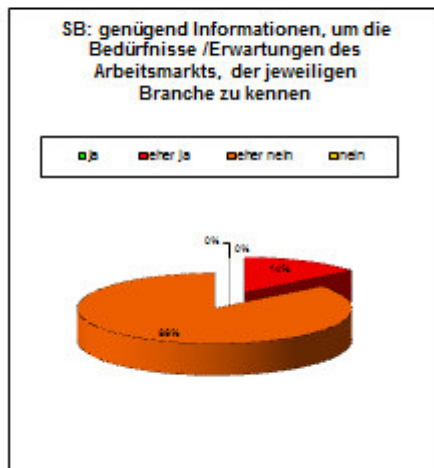
Befragung Mitarbeitende BB

Sozial- und Fachbereich Anschlussangebote

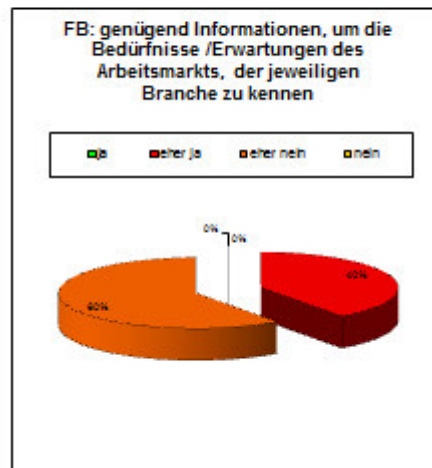


Befragung Mitarbeitende BB

Sozial- und Fachbereich Arbeitsmarkt



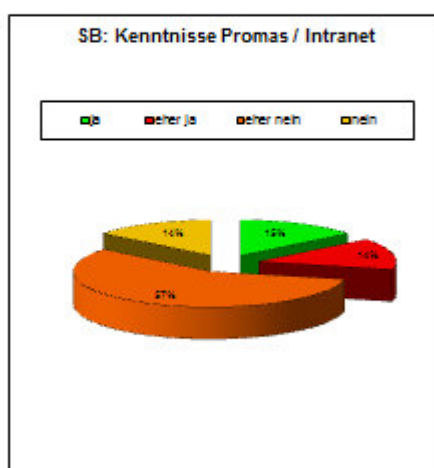
Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Basisschulung



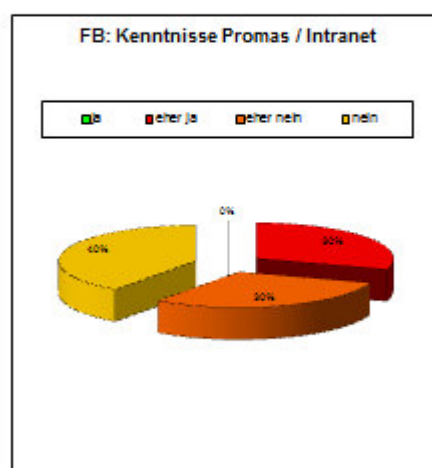
05. Juni 2012
Seite 16

Befragung Mitarbeitende BB

Instrumente: Nutzung Promas / Intranet



Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Betriebe
Basisschulung



05. Juni 2012
Seite 17

Befragung Mitarbeitende BB

- Zusammenarbeit zwischen den BB Mitarbeitenden und der BB Leitung (TL / AL)

++	+	-	--
1	12	4	0

- Zusammenarbeit zwischen den BB Mitarbeitenden untereinander. (Sozial- und Fachbereich, Administration)

++	+	-	--
9	7	0	0

- Zusammenarbeit zwischen den BB Mitarbeitenden und den "Externen" (Fallführenden, Anschlussangeboten)

++	+	-	--
1	10	0	0

Befragung Mitarbeitende BB

Besonders geschätzt wird:

Team (9), Zusammenarbeit/ Humor/ Wertschätzung (6), Arbeitsplatz (2), Arbeit mit Klienten (2), Selbständiges Arbeiten (4)

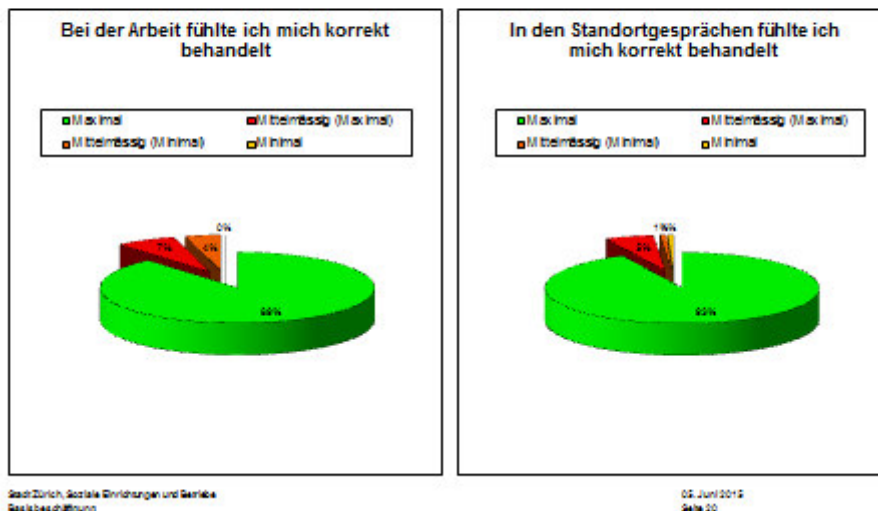
Was ich gerne anders hätte:

Ressourcen Personal, Zimmer, Zeit, Infos (6)
Aino länger behalten (1)
Weihnachtessen nicht in der BB (1)
Bessere Kommunikation/ Umgang (1)
Mehr Vertrauen der TL (1)

Was ich noch sagen wollte:

Ich arbeite gerne in der BB, guter Arbeitsort (6)
Danke (2)
Mitarbeiterbefragung gut (1)
mehr Zeit um Befragung auszufüllen (1)
Gesundheitsförderung der MA ins Zentrum stellen (1)
weniger Büro, mehr Zeit mit Klienten, Springer (1)
Ruheraum (1)

Befragung KlientInnen



Befragung KlientInnen

Die Basisbeschäftigung war für mich....

- Eine gute Erfahrung
- Toll
- Interessant
- Unterstützung
- Einstieg
- Tagesstruktur

Wurde fast von allen Klienten etwas Ähnliches gesagt

Fazit: Die Klienten schätzen die Basisbeschäftigung sehr

Was könnte man besser machen?

- Musik
- Wechsel nach zwei Wochen
- Mehr Bereiche und Arbeiten
- Preise Essen

- Nur wenige Meldungen und ausser Musik nur Einzelstimmen

Umwelteinflüsse, strukturelle Bedingungen

- Wirtschaftliche Umwälzungen und dadurch Veränderungen im Arbeitsmarkt
- Reduktion der Gegenleistungspauschale durch Regierungsrat auf Mai 2015
- Anpassung SKOS Richtlinien
- Neue Ressortzuständigkeit bei den SOD für «Soziale Integration»
- Abschaffung Gegenleistungspflicht über 55 Jahre auf 2016
- Restriktivere Handhabung bei den Sozialversicherungen, vor allem bei der IV-Stelle
- Intensivere Zusammenarbeit mit dem RAV bzw. AWA
- Finanzieller Druck - Optimierungen
- Keine zusätzlichen Ressourcen, wenn nicht sogar Abbau in der Arbeitsintegration
- Ideen von Anpassungen bei Velafrica
- Klienten Befragung in der AI

Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Bereiche
Gesetzbeschäftigung

05. Juni 2015
Seite 25

Themen zur Bearbeitung aus Befragungen und BB-Prozessreview vom August 2014



Stadt Zürich, Soziale Einrichtungen und Bereiche
Gesetzbeschäftigung

05. Juni 2015
Seite 25

11. Teamsitzung Sozialbereich zum Thema Wertschätzung

Auswertung Teamsitzung zum Thema Wertschätzung

Farblich nach Themen markiert, nach Häufigkeit der Nennung geordnet.

Interesse am Gegenüber signalisieren (Person, Anliegen) (8)

Wertschätzung verbal, Lob persönlich (8)

Vertrauen in die Arbeit zeigen (4)

Zuhören (3)

Sachen die gut laufen, sofort ansprechen (2)

Stärken erkennen und diese fördern, nutzen, Chancen eröffnen (2)

Mich ernst nehmen (2)

Auch auf kritische Vorschläge eingehen (2)

Kritik anbringen (1)

Bei Differenzen Betroffenen direkt ansprechen (1)

Messbare Ziele setzen (1)

Regelmässige Feedbacks (1)

Auf spezielle Situationen empathisch eingehen (1)

Fragen, ob ich Unterstützung brauche (1)

Meinungen einholen (1)

Gleichbehandlung, Gerechtigkeit (1)

Ermöglicht mir, meinen Job gut zu machen (Coaching, Rahmenbedingungen) (TL)

Aufgaben delegiert bekommen (TL)

Im Anschluss an die Teamsitzung fand eine Diskussion statt. Die Teamleitung ist froh, über die Rückmeldungen, um sich Gedanken zu diesem Thema zu machen. Auch wurde klar, dass durch die Rückmeldungen der TL und des Teams Wertschätzung sehr unterschiedlich wahrgenommen wird, was eine Klärung im Team bewirkte.

(an Team verschickt im Juli 2015)